



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
SCHOOL ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AFFECTING
LEARNING ORGANIZATIONS UNDER CHANTHABURI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

วิทยานิพนธ์
ของ
รุ่งนภา จันทร์ดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2562

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
SCHOOL ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AFFECTING
LEARNING ORGANIZATIONS UNDER CHANTHABURI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

วิทยานิพนธ์
ของ
รุ่งนภา จันทร์ดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2562



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
School Administrators' Transformational Leadership Affecting Learning Organizations
under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 2

รุ่งนภา จันทร์ดี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ รัชดาพรณาธิกุล)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์)

..... กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.วิวุฒิ บุญลอย)

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ให้นำเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

..... ผู้ช่วยอธิการบดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคนิมิตร อรรถศรีวรร)

วันที่ 18 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2562

รัฐสภา จันทรลี (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี :
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล ปร.ค. (พัฒนศึกษา)	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ ปร.ค. (บริหารการศึกษา)	กรรมการ

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมและความสามารถในการบริหารที่จะนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถ การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ศึกษาระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 332 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบคือ $\hat{Y} = 1.96 + .51**X$ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z}_y = .64**Z_x$ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา พัฒนา เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เรียน ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำพาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Rungnapar Chanlee. (2019). **School Administrators' Transformational Leadership Affecting Learning Organizations under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 2**. Thesis M.Ed. (Educational Administration) . Chanthaburi: Rambhai Barni Rajabhat University.

Thesis Advisors

Assistant Professor Dr. Theerangkoon Warabamrungskul Ph.D. (Development Education)	Chairman
Dr. Kamonwan Anan Ph.D. (Educational Administration)	Member

Abstract

The school administrators' transformational leadership is a behavior and administrative ability that will lead the subordinates to fully perform their abilities. The purposes of this research were to: 1) study the school administrators' transformational leadership level according to the teachers and educational personnel's opinions, 2) study the learning organization level of the schools according to the teachers and educational personnel's opinions, 3) study the relationship between the school administrators' transformational leadership and the learning organizations of the schools according to the teachers and educational personnel's opinions, and 4) create a predictive equation for the school administrators' transformational leadership that affecter the learning organizations of the schools according to the teachers and educational personnel's opinions. The sample was a group of 332 teachers and educational personnel under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 2, in the academic year 2018. The sample size was calculated using Krejcie and Morgan's table and stratified random sampling by using the school size as a random class. The research instrument was a five – level rating scale questionnaire with a reliability of the whole questionnaire at 0.97. The statistics used for data analysis were: mean, standard deviation, Pearson product-moment correlation coefficient and simple regression analysis.

The results found that: 1) the school administrators' transformational leadership according to the teachers and educational personnel's opinion, both overall and individual aspects, was at a high level, 2) the learning organizations of the schools according to the teachers and educational personnel's opinions both overall and individual aspects, were at a high level,

3) the relationship between the school administrators' transformational leadership and the learning organizations of the school according to the teachers and educational personnel's opinions had a positive relationship at a high level with statistical significance at the .01 level, and 4) the school administrators' transformational leadership affected learning organizations of the schools according to the teachers and educational personnel's opinions with statistical significance at the .01 level. The predictive equation in the form of raw score was $\hat{Y} = 1.96 + .51^{**}X$ and the predictive equation in the form of standard score was $\hat{Z}_y = .64^{**}Z_x$. The results showed that the school administrators' transformational leadership had a positive relationship at a high level and effected the learning organization according to the teachers and educational personnel; therefore, the school administrators should study, improve and strengthen their own transformational leadership to be a concrete good role model for their subordinates and learners in order to lead the schools to be effective learning organizations for learning and self-development.

Keywords: Transformational Leadership, School Administrator, Learning Organization

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ติดตามตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ตลอดเวลา รวมถึงรองศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ รัชดาพรธนาธิกุล ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.วิญญู บุญลอย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบแนะนำแก้ไขแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ อาจารย์ ดร.มนตรี วิชยวงษ์ อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ดร. วนิดา ปรียะอนุกุลผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทับสงฆ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 นางจุฑาทาภรณ์ นาคประวัติ ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ สาขาวิชาคณิตศาสตร์ โรงเรียนสอยดาววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และนางฉัตรดาว เหลืองประเสริฐ ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ สาขาวิชาภาษาไทย โรงเรียนบ้านไผ่ล้อมสามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตลอดจนขอขอบพระคุณ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดามารดาของผู้วิจัย ที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนมาโดยตลอด อีกทั้งบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้วิจัย

รุ่งนภา จันทร์ดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	ประโยชน์ของการวิจัย.....	5
	ขอบเขตในการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
	สมมติฐานในการวิจัย.....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
	ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	15
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	17
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
	ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
	ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	35
	ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36
	ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
	บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2	59
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	62
	งานวิจัยในประเทศ.....	64

สารบัญ

บทที่		หน้า
3	วิธีการดำเนินวิจัย.....	73
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	73
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
5	สรุปผล อภิปรายผล และขอเสนอแนะ.....	86
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	86
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	86
	สรุปผลการวิจัย.....	88
	อภิปรายผล.....	88
	ขอเสนอแนะ.....	93
	บรรณานุกรม.....	94
	ภาคผนวก.....	101
	ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	102
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	104
	ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	112
	ภาคผนวก ง คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	122
	ภาคผนวก จ คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	134
	ประวัติของผู้วิจัย.....	140

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดนักวิชาการ.....	25
2 การวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจากแนวคิดนักวิชาการ.....	51
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	74
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	81
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	82
6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	83
7 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	84
8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2	85
9 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2...	123
10 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.....	128
11 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.....	135
12 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.....	137

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รอบตัว จึงได้มีการวางแผน การพัฒนาต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นไปที่ทักษะในการดำรงชีวิต เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งภาครัฐและเอกชนมีการกำหนดแบบแผนนโยบายต่าง ๆ ที่สอดคล้องและพร้อมรับกับ การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สังคมสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองไปพร้อมกับสภาวะใหม่ บุคคลที่จะต้องดำเนินชีวิตไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงนี้คือเยาวชนที่ต้องใช้ทักษะต่าง ๆ ดำเนินชีวิตไปควบคู่กับนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศชาติ ให้เจริญก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติที่ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษา และเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560 : ฉ) หน่วยงาน ด้านการจัดการศึกษาถือเป็นแกนนำสำคัญที่จะช่วยให้เยาวชนเรียนรู้และมีทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาในทุก ๆ ด้านให้เป็นไปได้โดยราบรื่น ท่ามกลางสภาพปัญหา การจัดการศึกษาต่าง ๆ แต่กลับพบว่ามีสถานศึกษาจำนวนหนึ่งประสบความสำเร็จในการบริหาร การจัดการศึกษาจนเป็นที่ยอมรับ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสำเร็จของสถานศึกษาเหล่านี้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษา และพบว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งความสำเร็จขององค์กรล้วน ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญาและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหาร สถานศึกษาจึงถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อผู้เรียน ครูและสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถทั้งด้านบริหารและวิชาการตามมาตรฐานสมรรถนะ มาตรฐานตำแหน่ง และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560 : 91 - 92) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กร ทางการศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการรับบริการทางการศึกษาของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรมีลักษณะเป็นองค์กรแบบใหม่ที่มีขนาดเล็กลง ใช้กำลังคนน้อย บุคลากรมีความชำนาญ มีความเป็นมืออาชีพ บริหารงาน โดยใช้ทีมงานเป็นฐาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยในการทำงานร่วมกัน ประสพผลสำเร็จโดยใช้การเรียนรู้เป็นฐาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำศักยภาพภายในของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้คือ ภาวะผู้นำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2552 : 35) เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เลทวูด (Leithwood and Jantzai, 1996 : 512) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัสดุประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้และผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารยังเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 : 15 - 16) ให้ความเห็นว่าสถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ ขณะที่สถานศึกษาได้ก้าวเข้าไปสู่ศตวรรษใหม่นั้น สถานศึกษาจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เน้นการเรียนรู้ในลักษณะเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชน สังคมทุกส่วนทั้งครอบครัว ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการและทุก ๆ หน่วยในสังคมจะต้องเป็นผู้ร่วมมือในการสร้าง พัฒนา ผลิผลลัพท์ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมายังสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นทางปัญญา สร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร คำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของการเป็นนักพัฒนาที่มีประสิทธิภาพควรค่าแก่การยอมรับและยกย่องของผู้ร่วมงาน

นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีพันธกิจในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม โดยมีแนวทางการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ซึ่งให้ครูใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะของตนเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้เพื่อจะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการ สร้างความเชื่อ การท้าทายและยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร จึงต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาหรือองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็คือ การสร้างสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการทำงานสูง เกิดความพอใจทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ผลิตผู้เรียนเพื่อเป็นบุคลากรที่สังคมและประเทศชาติต้องการ มีการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดี เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังในด้านการศึกษา ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งเป็นการสร้างให้สถานศึกษาสามารถผลิตผู้เรียนที่มีความรู้ความสามารถ ออกไปแข่งขันกับคู่แข่งทั้งจากในภูมิภาคเดียวกันและระดับโลก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มพูนขีดความสามารถในการต่อสู้ หาแนวทางในการปฏิบัติเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ การนำสถานศึกษาก้าวไปสู่ความเป็นเลิศและคงไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร็อบบิ้น และมารี (Robbins and Mary. 2003 : 29) สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน การศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้คนพัฒนาเป็นคนที่มีคุณภาพ ดังนั้นการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิด สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้เป็นทีม และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ประกอบด้วย สถานศึกษาที่อยู่ในการควบคุมดูแลตั้งแต่การศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีการจัดส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม รองรับตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาครูโดยมุ่งเน้นให้ครูได้มีการสั่งสมประสบการณ์ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนารูปแบบการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ นำมาซึ่งชุมชนที่เกิดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอก จนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะสามารถพัฒนาได้นั้นย่อมต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญ ผู้วิจัยมีความจำเป็นที่จะศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่าง และเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรครูให้พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เกิดความสามัคคีในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาการทำงานที่สร้างสรรค์เพื่อมุ่งผลสำเร็จของสถานศึกษาและเกิดประโยชน์กับทั้งผู้บริหาร และครู เป็นแนวทางในปรับปรุงและพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาความสัมพันธ์ในสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,381 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 332 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่ง คัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษาของแต่ละขนาดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย

2.1. ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มี 5 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การกระตุ้นทางปัญญา

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

2.1.5 การสร้างวิสัยทัศน์

2.2. ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มี 6 ด้าน ดังนี้

- 2.2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ
- 2.2.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2.2.3 การมีแบบแผนความคิด
- 2.2.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.2.6 การใช้เทคโนโลยี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานและบริหารงานที่เป็นแบบอย่างด้านวิสัยทัศน์ ภาวะและแนวคิดเพื่อมุ่งใจสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจเกิดความนับถือในตัวผู้นำ เป็นผลให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิดพัฒนาทัศนคติ เกิดความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมีอยู่ พร้อมทั้งยกระดับภาวะของผู้ตามให้เกินกว่าความคาดหวังของตนเอง เพื่อเกิดประโยชน์และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมุติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทาย เป็น โอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารที่เป็นสัญลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูง ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง และแสดงเป้าหมายที่มีร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภาระกิจขององค์กร

ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป รวมถึงการให้คำปรึกษาและคำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำแล้วแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ชัดเจน มีอิทธิพลในการดึงดูดใจจนได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาไว้วางใจเชื่อมั่นในผู้บริหาร มองผู้บริหารเป็นต้นแบบและสามารถนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายหรืออุดมการณ์ที่วางไว้

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่วินิจฉัยดูแลเอาใจใส่รายละเอียด วิเคราะห์แยกแยะความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรับปรุง พัฒนาจุดเด่นจุดด้อยโดยใช้การสื่อสารสองทาง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามความสามารถ ความต้องการและความถนัดเป็นรายบุคคล

5. การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับหรือกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงทักษะความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายโดยมีการรวบรวมข้อมูล ระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขึ้นมา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจน จนเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ โดยใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน การแสดงภาษาท่าทาง การกระทำตนเป็นแบบอย่างและการให้รางวัลด้วยคำพูดหรือการกระทำในการนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ในเชิงระบบ การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม องค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กรซึ่งประกอบด้วย

1. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึงความคิด ความเข้าใจของตนเอง ในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ รับรู้และเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ในการปฏิบัติงานและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ รับรู้และเข้าใจถึงวิธีการในการคิด และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ วิเคราะห์แก้ไขปัญหา ตั้งสมมติฐาน ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหารับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการทำงานภายในหน่วยงาน รับรู้ระดับความสามารถ

ของตนในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อน รวมทั้งรับรู้ถึงความสำคัญของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตน

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ยอมรับความจริงไม่ยึดติด เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก สร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาความรู้ พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เห็นถึงสภาพความเป็นจริงและเหตุการณ์ที่สามารถเป็นไปได้ มีวิธีการรักษาความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์

3. การมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติ ความคิดความเข้าใจ มีประสบการณ์ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อการตัดสินใจ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้สร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลและพัฒนารูปแบบการคิดอย่างไม่หยุดยั้งไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันและทุ่มเทให้กับสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา นำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรทราบถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการระดมความคิดร่วมกัน รับรู้ถึงการยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างของแต่ละบุคคลในทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเปิดเผยและยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน รับรู้ถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีม รวมทั้งรับรู้ถึงแนวทางที่หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน

6. การใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีและการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ จัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ความรู้ไป และเข้าถึงได้จากทุกที่

สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาลทั้งหมดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

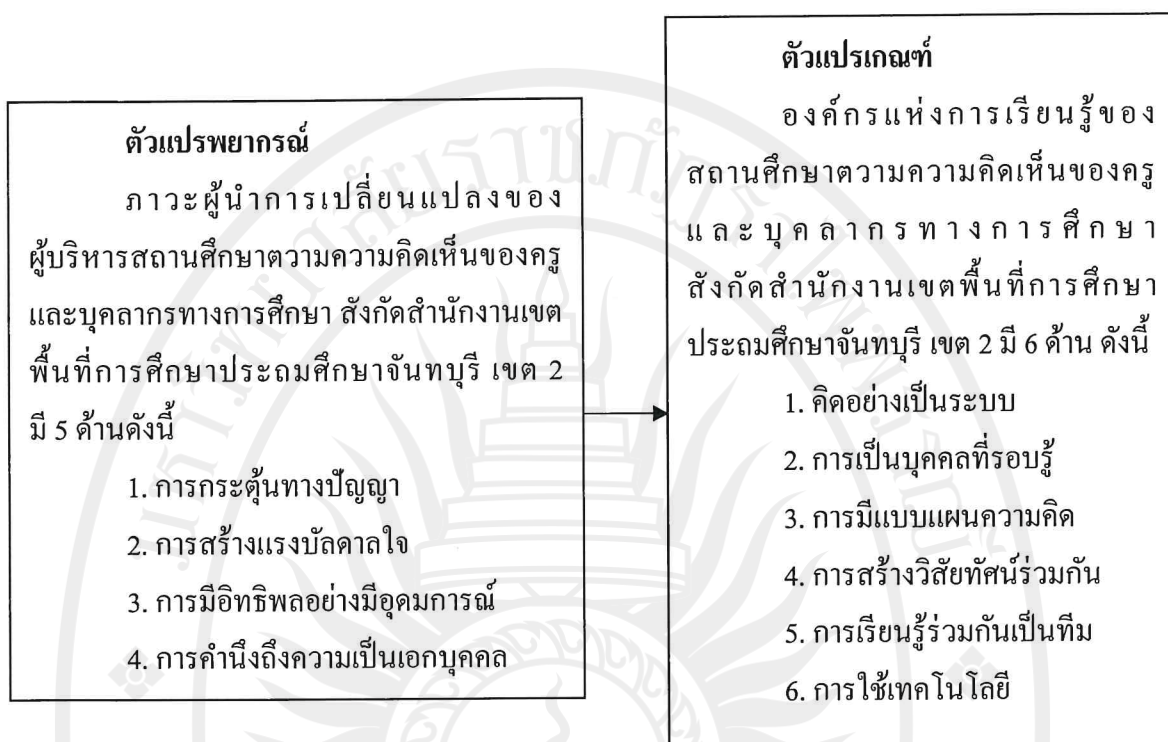
ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ สุธเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 253-255), อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558 : 6), พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff and Other : 1990 :107-142), เบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994: Unpaged), สถาบัน SEDL (South Education Development Laboratory. 2005 : Online), เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005 : 473) และฟูลแลน (Fullan. 2006 : 42) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของอาร์จิริส และชอห์น (Argyris and Schon. 1978 : 65), การ์วิน (Garvin. 1993 : 78-91), อับเบน และคนอื่นๆ (Ubben and others. 2001 : Unpage), เพดเลอร์และคณะ (Pedler and Other. 1988 : 144), เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 55), มาควอดท์ (Marquardt. 1996 : 23) และคัมมิง และวอร์รี่ (Cumming and Worley 2009 : 542 – 543) จากนั้นนำมาวิเคราะห์และปรับประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 วิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 วิจัยในประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรทุก ๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หน่วยงานของรัฐ เอกชนหรือรัฐวิสาหกิจทุกองค์กรล้วนมีผู้นำ เป็นผู้เลือกวิธีการดำเนินงาน วางแผนการดำเนินงาน ชี้แนะ แนะนำ สั่งการ และควบคุมการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จากการศึกษา

ของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำไว้หลากหลายความหมาย ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีบุคคลที่ต้องอยู่ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีงานที่ต้องบริหาร ต้องคิดวางแผนตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ และต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่มากขึ้น

ดูบริน (Durin. 2004 : 22) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงในองค์กรนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

สรุปได้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการยอมรับมีอิทธิพล และบทบาทหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงหรือชี้นำผู้อื่นให้เกิดการร่วมมือด้วยความสมัครใจเป็นผู้ที่ต้องมีความรับผิดชอบ มีทักษะในการบริหารจัดการ และเป็นผู้ที่ต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552 : 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลสามารถบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และได้รับความร่วมมือโดยใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สัมมารธนีย์ (2556 : 71) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะบางอย่างต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ และความรู้สึกรักของบุคคลในองค์กรขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยูทธ ชูสอน (2557 : 6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานเพื่อให้ทราบองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการนำให้เกิดประสิทธิภาพ มีการศึกษาทั้งคุณลักษณะอำนาจและพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ

เบส (Bass, 1985 : 7 - 14) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้อื่นให้ความหมายไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะเน้นกระบวนการของกลุ่มคือ ภาวะผู้นำเป็นผลของความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ คือภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม คือภาวะผู้นำที่เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คือเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามสมัครใจมิใช่การข่มขู่บังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม คือภาวะผู้นำซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม ส่งเสริมกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ คือภาวะผู้นำเป็นศิลปะการเกลี้ยกล่อมจูงใจ หรือคลอใจสมาชิกให้ร่วมมือในการปฏิบัติตามภารกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม มิใช่บังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ คือภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย คือภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำจะมุ่งสนใจเป้าหมายมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ คือภาวะผู้นำเป็นผลจากการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาทของผู้นำ คือบทบาทของผู้นำมีความแตกต่างจากการมีบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และมีการควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มผู้นำ มุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

ยุกต์ (Yukl. 1998 : 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ โดยการอาศัยการใช้อิทธิพล และการใช้อำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะ นำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

รูสเซีย และอาคฮัว (Lussier and Achua. 2001 : 78) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลโน้มน้าวระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง การใช้กระบวนการหรือเป็นเครื่องมือที่อาศัยอำนาจ หรืออิทธิพลที่เหนือกว่าผู้ตามในการส่งเสริม ชี้นำชี้แนะ ผลักดัน เสริมแรง จูงใจ หรือสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสังเกต และวัดได้ ผ่านพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำที่แสดงออกมา

2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 43) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

สัมมนา ธนนิษฐ์ (2556 : 113) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมีความพยายามเปลี่ยนแปลง สร้างความไว้วางใจ ให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร และใช้การจูงใจโน้มน้าว ความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็ว ในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้แต่ต้นส่งผลให้องค์กร ได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

เลิธวูด และเจนท์ซี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึงการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้านคือ การระบุนิสัยทัศน์ การถือฤทธานุภาพยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวัง ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

บาส (Bass. 1997 : 130) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่สังขการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น และอาจจะนำไปมีส่วนร่วม ในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐาน ของสมาชิกขององค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ขององค์กร

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำงาน และบริหารงานที่เป็นแบบอย่างด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และแนวคิดเพื่อจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจเกิดความนับถือในตัวผู้นำเป็นผลให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิด พัฒนาทัศนคติ เกิดความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมีอยู่ พร้อมทั้งยกระดับวุฒิภาวะ ของผู้ตามให้เกินกว่าความคาดหวังของตนเอง เพื่อเกิดประโยชน์ และนำพาองค์กรให้พัฒนา สู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551 : 143) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำแต่จะเป็นการดำเนินงาน ให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ขององค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรให้ใหม่ ภายใต้อาณัติแห่งการเปลี่ยนแปลง

ธีระ รุณเจริญ. (2553 : 121) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า มีความจำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัด และบริหารการศึกษาในยุคนี้ ทั้งนี้เพราะผู้นำ ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาจำต้องมีความรู้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหา ขององค์กรทางการศึกษา

ภารดี อนันต์นาวี (2553 : 338) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ด้วยกระแสสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทาง ที่พึงประสงค์เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย หลายระดับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 331) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ภาวะผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย

มุชินสกาย (Muchinsky. 1997 : 373) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพัน ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้น เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการ ที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

ฮิล และแม็กเชน (Hill and Mcshane. 2008 : 416 - 417) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นพฤติกรรม ของผู้กระทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ผลักดันทิศทางกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ดำเนินงาน ซึ่งให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรไปสู่ทิศทาง ที่พึงประสงค์ สามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยเหลือเสริมความสำเร็จให้แก่องค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละเต็มใจรวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาเจตคติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคประเทศไทย 4.0 ที่การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วจึงมีนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2551 : 45) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือนำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวังของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกันได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนักและความรับรู้ของผู้ตามถึงความสำคัญ และคุณค่าของผลงานที่ต้องการตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กรโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น โดยได้กำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงประกอบไปด้วย

1. การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา
2. การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการคิดอย่างเป็นระบบ
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำ และการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 253 - 255) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร และสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ

1. การสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้นำประพฤติในทางที่จงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา 2) ผู้นำจะนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน 3) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. การกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ ผู้ร่วมงานซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำจะมีการคิดและการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ผู้นำจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ผู้นำจะมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ 4) ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล 5) ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล คือการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงาน 2) ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน 3) ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น 4) ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้

สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นเอกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต

5) ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 6) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงานเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ

7) ผู้นำจะดูแลเพื่อผู้ร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้า ในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดล ของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำเป็นที่น่ายกย่องเคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ 2) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน 3) ผู้นำจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้ แม้ในสถานการณ์วิกฤติ 4) ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง 5) ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ ขององค์กร 6) ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด 7) ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่า ของตนเองเสมอ 8) ผู้นำจะมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 9) ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจ รวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558 : 6) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำงาน ที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลง ที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนาการศึกษาไทยไปสู่ระดับที่สูง และมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบคือ

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการปฏิบัติงานในทางที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรได้แก่ การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการทำงาน

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองเห็นปัญหา ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประสบการณ์ การใช้หลักเหตุผล และการเน้นที่การอยู่รอด

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และทีมงานการสร้างขวัญ และกำลังใจ ในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากการเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff and Other : 1990 : 107-142) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์
เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ
อย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. บังชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุ
โอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม
ให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำในการแสดง
การเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้อง
กับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มีเป้าหมาย
ในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
ร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นและใช้ความพยายาม
ที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการคาดหวัง
พัฒนาระดับผลงานให้สูงขึ้นกว่าที่เคยทำมา และเชื่อมั่นว่าผู้ตามทุกคนมีศักยภาพเพียงพอ
ต่อผลสำเร็จขององค์กรที่สูงขึ้น

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็น
ว่าการนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตาม
ให้มองปัญหาหรืองานเดิม ๆ ด้วยมุมมอง และวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิด
พิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

เบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: unpagged) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายาม
ของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน
และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์
ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา
ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
หรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ เรียกกันว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader : II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งใจไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงาน ที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหามีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีสนใจสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย และให้ผู้ร่วมงานได้รับผิตชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องการทำงานมีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

แนวคิดของสถาบัน SEDL (South Education Development Laboraty. 2005 : ออนไลน์) SEDL ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1996 ในเมืองออสติน รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร งานหลักขององค์กรคือ ศึกษาและทำวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนโยบาย เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุง การเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน โดยสองในสามของพนักงานในองค์กรเป็นครู อดีตผู้บริหารที่มีความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ในห้องเรียน และความท้าทายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนเป็นอย่างดี SEDL ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ 6 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบาย ทิศทางและกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม และจัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และแสวงหา แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนเรียนรู้ ได้อย่างต่อเนื่อง
3. การให้คุณค่า และความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาครูให้มีทักษะในการปฏิบัติการสอน และการเรียนรู้ ให้มีความสำคัญในการพัฒนา บุคลากรในสถานศึกษา โดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและนักเรียนตามความต้องการ ด้วยวิธีที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้มีการแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งให้ขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
4. การเป็นนักสื่อสาร และนักฟัง หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ ที่มีประสิทธิผล สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน คำนึงถึงการสื่อสารของข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร เข้าใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา
5. การปฏิบัติงาน และปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หมายถึงการปฏิบัติงาน ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลรายงานความก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานไปสู่ เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
6. การใช้หลักการบริหารการจัดการความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการจัดการ การกิจของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้เสรีภาพแก่ครูและบุคลากร ในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม หรือบางครั้งมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงาน เกินกรอบของนโยบายได้

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2005 : 473) กล่าวว่า คุณภาพพิเศษของผู้นำปฏิรูป มี 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ หมายถึง มีความคิดความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทางรวมทั้งมีความสามารถสื่อสารความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดีนอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำงานร่วมกันให้เป็นจริง

2. มีบารมี คือ ความเก่งคมีเสน่ห์จรรยาใจบุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้นศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม คืออำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมนกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากรเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วมอบรางวัลจัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเพื่ออำนาจมีการช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนา สนับสนุนขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ความพยายามและความสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้อง ตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูง

6. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น มีความซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่น รักษาความคมีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เลื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่คั่งงาม และสามารถรักษาคำมั่นสัญญาพันธะผูกพันด้านการติดตามผลแบบไม่ลดละสำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น

ฟูลแลน (Fullan, 2006 : 42) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงภายใต้การขับเคลื่อนโดยอาศัยความกระตือรือร้น ความหวัง และพลังขับที่มีเป้าหมายเชิงจริยธรรมเป็นการปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจที่จะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลนำองค์กรไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว และต้องสร้างความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำจึงได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยให้แรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น

กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ผู้นำต้องทำตนให้มีอิทธิพลในการดึงดูดใจ และดึงตัวบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม สร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหาพันธมิตรชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น โดยแสดงความสนใจในตัวผู้ตาม เข้าใจเป้าหมาย จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ตาม สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีเสียงคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คัดค้านได้ยากมาแย้ง มีวิธีปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละกลุ่ม และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้ง รับรู้ความรู้สึก และความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือ และความไว้วางใจรวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอก และภายในเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในกลุ่ม และสร้างสปีริตเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอม และผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากแนวคิดของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิด
ของนักวิชาการ

องค์ประกอบ	สุเทพ พงศ์ศิริรัตน์	รัตติกรณ์ จงวิศาล	อัมพร อานุกาญแสนยากร	พอดชาคอฟฟ์ และคณะ	แบส และอโวลีโอ	สถาบัน SEDL	เซอร์เมอร์ฮอร์น	ฟูแลน	รวม
1. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓		✓			✓	5
2. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
3. การคำนึงถึงความเป็น เอกบุคคล	✓	✓	✓		✓				4
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓		✓			✓	5
5. การสร้างวิสัยทัศน์				✓		✓	✓		3
6. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรม				✓					1
7. การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ เป้าหมายของกลุ่ม				✓					1
8. การคาดหวังต่อผลงานสูง				✓					1
9. การสนับสนุนผู้ตามเป็น รายบุคคล				✓					1
10. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้						✓			1
11. การให้คุณค่าและความสำคัญ ต่อทรัพยากรมนุษย์						✓			1
12. การเป็นนักสื่อสาร และนักฟัง						✓			1
13. การปฏิบัติงาน และปรับปรุง ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง						✓			1

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สุเทพ พงศ์ศิริรัตน์	รัตติกรณ์ จงวิศาล	อัมพร อานุกาญจน์	พอดชาคอฟฟ์ และคณะ	แบส และอโวลีโอ	สถาบัน SEDL	เซอร์เมอริซอร์น	ฟูเดเดน	รวม
14. การใช้หลักการบริหารการจัดการความเสี่ยง						✓			1
15. การมีบาร์มี							✓		1
16. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ							✓		1
17. การเอื้อเพื่ออำนาจ							✓		1
18. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น							✓		1
19. การพัฒนาผู้อื่น								✓	1
20. การจัดการความขัดแย้ง								✓	1
21. การสร้างพันธะความผูกพัน								✓	1
22. การทำงานร่วมกันเป็นทีม								✓	1

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของนักวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 22 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปร สรุปได้ว่ามี 5 ตัวแปรที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 3-7 ความถี่คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 5) การสร้างวิสัยทัศน์ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์สรุปตัวแปรออกมาเป็น 5 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 5) การสร้างวิสัยทัศน์ มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นความพยายามในการทำงานของผู้ตาม ให้เกิดแนวทางใหม่ที่สร้างสรรค์ เกิดความคิดตระหนักรู้ในปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนแนวคิดกรอบการมองปัญหา และมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ชีวิน อ่อนละอ (2553 : 99) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยให้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 253) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์แนวใหม่ ๆ ที่ได้ข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข

อัมพร อานภาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นในการจัดการการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประสบการณ์ การใช้หลักเหตุผล และการเน้นที่การอยู่รอด

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff and Other : 1990 : 107-142) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาหรืองานเดิม ๆ ด้วยมุมมอง และวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสม

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 99) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาคือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผล

ในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2005 : 473) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาคือ ความพยายามและความสามารถในการสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้อง ตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มา ซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูง

ฟูลแลน (Fullan, 2006 : 42) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาคือ การเป็นตัวกระตุ้น การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำลายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีเสียงคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คัดค้าน ได้ยากมาแย้ง มีวิธีปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรม ของที่ผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึง แนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมุติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็น โอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารที่เป็นสัญลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากร เกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือ ความสามารถในการจูงใจให้เกิดแรงบัลลือในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างเจตคติ และการคิดในแง่บวก กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 254) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือ พฤติกรรม ที่ผู้นำประพฤติในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบัลลือโดยสร้างแรงจูงใจภายใน โดยทำให้งานมีความหมาย และท้าทาย กระตุ้นจิตวิญญาณในการทำงาน แสดงวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจ แก่ผู้ร่วมงานแสดงความต้องการของตนอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการเป็นแบบอย่างในการอุทิศตัว ต่อเป้าหมาย รวมถึงการสร้างเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุ ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานในทางที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ได้แก่ การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการทำงาน

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1999 : 29 - 49) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือ การที่ผู้นำประพฤติในทางจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจโดยสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงการกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสได้ถึงความมั่งคั่งในอนาคต ผู้นำจะสื่อความหมายออกมาอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

เกทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn. 2004 : 207) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือ การที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นถึงความเป็นเอกบุคลล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล ทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ฟูลแลน (Fullan. 2006 : 42) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็น ด้วยกับวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยให้แรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความตื่นเต้นมากขึ้น

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการ โน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างแสดงเป้าหมายที่มีร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป รวมถึงการให้คำปรึกษา และแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552 : 132-133) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือการนำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่กำหนด โดยมีการให้รางวัลแก่ความสำคัญกับผู้ตามที่ได้กระทำ และส่งเสริมผู้ตามให้ได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 190-191) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของตน

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556 : 120) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือการมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการให้ผู้ตามไว้วางใจ ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ เคารพนับถือ และเชื่อว่าสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากการเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 99) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

ฟูลแลน (Fullan. 2006 : 42) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำต้องทำตนให้มีอิทธิพลในการดึงดูดใจ และดึงตัวบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม สร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

โอเค และคณะ (Oke and other. 2009 : 64 - 72) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ การที่ผู้นำแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความน่าเชื่อถือ โดยพิจารณาจากความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเองมั่นคงในความประพฤติ กล่าวที่จะยอมรับความผิดพลาด และเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำแล้วแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ ชัดเจน มีอิทธิพลในการดึงดูดใจจนได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาไว้วางใจเชื่อมั่นในผู้บริหาร มองผู้บริหารเป็นต้นแบบ และสามารถนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำ และการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 254) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อการให้คำแนะนำ การสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของเอกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นเอกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ ผู้นำจะดูแลเพื่อร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

สัมมา รชนีธย์ (2556 : 118) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตระหนักถึงความต้องการและพัฒนาการของผู้ตาม

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และทีมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1990 : 2) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ คุณลักษณะเฉพาะตนของผู้นำที่มีความสามารถให้คำแนะนำพัฒนาจุดเด่น และปรับปรุงจุดด้อยที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมการทำงานเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001 : 415) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการเอาใจใส่อย่างเป็นพิเศษต่อความต้องการของแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล พฤติกรรมของผู้บริหารที่วินิจฉัยดูแลเอาใจใส่รายละเอียด วิเคราะห์แยกแยะความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรับปรุง พัฒนาจุดเด่น จุดด้อย โดยใช้การสื่อสารสองทาง เอาใจเขามาใส่ใจเราทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้บริหารจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามความสามารถ ความต้องการ และความถนัด

5. การสร้างวิสัยทัศน์

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff and Other : 1990 : 107-142) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์คือ การบ่งชี้และให้ความชัดเจน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุนโยบายใหม่ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

ดราฟ (Daft. 1998 : 355) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวางรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่จำเป็นออก ผู้นำต้องขยายความคิด

ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลากรในองค์กรสามารถมองได้กว้างไกล และสามารถนำองค์กรไปสู่แนวทางที่วางไว้ได้สำเร็จในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

ค็อตเตอร์ (Kotter 1996 : 72) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์คือ การที่ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เองเพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยเหตุผล คือทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไรเป็นเส้นทางเดียวหรือหลายเส้นทาง พร้อมกระตุ้นให้บุคคลได้ปฏิบัติได้ตรงตามทิศทางขององค์กร แม้ว่าในระยะแรก ๆ อาจยุ่งยากบ้าง และช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์กรจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สถาบัน SEDL (South Education Development Laboratory. 2005 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์คือ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhon. 2005 : 473) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์คือ การมีความคิดความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทางรวมทั้งมีความสามารถตีความความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดีนอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจใน การทำงานร่วมกันให้เป็นจริง

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับหรือกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงทักษะความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมาย โดยมีการรวบรวมข้อมูลระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขึ้นมา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารให้บุคคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจน จนเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจโดยใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน การแสดงภาษาท่าทางการกระทำตนเป็นแบบอย่าง และการให้รางวัล ด้วยคำพูดหรือการกระทำในการนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงาน และบริหารงานที่เป็นแบบอย่างด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และแนวคิดเพื่อจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจเกิดความนับถือในตัวผู้นำเป็นผลให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิดพัฒนาทัศนคติ เกิดความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมีอยู่ พร้อมทั้งยกระดับวุฒิภาวะ

ของผู้ตามให้เกินกว่าความคาดหวังของตนเอง เพื่อเกิดประโยชน์ และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างวิสัยทัศน์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ดวงใจ เป็ลียนบำรุง (2555 : 94 - 114) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับภาวะการแข่งขัน

ปริพนธ์ จำเริญพัฒน์ (2560 : 8) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปรับตัว และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเกิดจากการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้ การสร้างความรู้จากประสบการณ์การทำงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรเพื่อการสร้างสรรคผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรอันจะนำองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สามารถวัดได้จากพลวัตการเรียนรู้การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 15) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

ด็อคเกอร์ (Drucker. 1995 : 75) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การหา และการถ่ายทอดความรู้รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรตามความรู้ความเข้าใจใหม่ที่ได้นั้นคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากความคิดใหม่ ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นความคิดที่ได้จากความเข้าใจหรือความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเอง หรืออาจเป็นความคิดที่ได้จากนอกองค์กรหรือได้จากการถ่ายทอดของคนในองค์กรที่มีความรอบรู้ก็ได้ ไม่ว่าจะความคิดใหม่จะได้อมาจากแหล่งใด แต่ความคิดเหล่านี้ก็เป็นตัวกระตุ้น

ให้เกิดการพัฒนาองค์กร ถึงแม้จะไม่สามารถทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ก็ตามจึงกล่าวได้ว่า หากองค์กรไม่เปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ สิ่งที่ได้ก็คือการปรับปรุงองค์กร ให้ดีขึ้นเท่านั้น

มาควอท (Marquardt 1996 : 30) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคลากรมีกระบวนการวิภาควิจารณ์เพื่อให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้ จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ความสำเร็จ

อัปเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: 51) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของความเจริญก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตัวเองอย่างต่อเนื่องและมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ ในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้ และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบ และหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่ม พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก ในองค์กร สมาชิกทุกคนจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ ส่วนองค์กรจะเป็นตัวประสาน กระบวนการคิด และการเรียนรู้ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไปสู่บุคคล

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ในเชิงระบบ การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็น องค์กรรวม องค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดง ความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกัน สร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปริพนธ์ จำเริญพัฒน์ (2560 : 19) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบใหม่ ที่ใช้ทักษะการมองแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นรากฐานความรู้ ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 43) กล่าวว่า แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้าง และสนับสนุนการเรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้ กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้าง หรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคล ในองค์กร โดยการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคนทั้ง ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการคือต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญ ในการที่องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพ โดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อม ด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่ หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการ สร้างความเชื่อ การท้าทาย และยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความเป็นองค์กรจึงต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งเก้ (Senge.1990 : 165) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ประการคือ

1. ความคิดอย่างเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ และมองโรงเรียนอย่างเป็นระบบของสังคม เป็นการมองอย่างเป็นภาพรวมไม่มองแยกส่วน เพราะการมองหรือการคิดแบบแยกส่วนจะเสมือน การเล่นต่อภาพจิ๊กซอร์

2. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่กล่าวว่าคนจะมีพันธะผูกพัน จุดหมายและภาระกิจขององค์กรและใช้ความพยายามเพื่อบรรลุผล สำเร็จ ความคาดหวังที่ท้าทาย เป็น ไปตามทฤษฎีการจูงใจและภาวะผู้นำ เช่นกัน โดยเชื่อว่าการสร้างสิ่งที่ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้สมาชิกมีความตื่นตัว มีแรงจูงใจภายใน

3. การมีค่านิยมร่วม เป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมขององค์กรและการมีส่วนร่วม ซึ่งเชื่อว่าหากให้สมาชิก ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยอาศัยค่านิยมร่วม ของสมาชิกแล้ว ก็จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะทำให้พวกเขามีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้น และก่อให้เกิดการปฏิบัติตามมา

4. การเรียนรู้เป็นทีมเป็นไปตามหลักการความร่วมมือหลักการกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าสมาชิกในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น หากพวกเขาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันซึ่งไม่เพียงระดับห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องเป็นทั้งระดับโรงเรียนด้วย

มาควอท และ เลนาต (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51 - 57) ได้เสนอแนวคิดและลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้นอีกทั้งยังพบว่าการทำงานที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกัน โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างที่เหมาะสมกล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน การประสานงานกับทีมข้ามสายงาน หรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้นได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ แทนคำอธิบายลักษณะงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ที่สำคัญคือองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ต้องทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นอย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต่อเมื่อมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดเหมือนองค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

2. การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดมีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับประโยชน์ที่ได้รับขององค์กรด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กรจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กรจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรนวัตกรรมที่แข็งแกร่งได้แก่บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์

โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนเช่นมีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกโอกาสในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้นรวมถึงได้มีอิสระในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจออกไปอีกด้วย การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิตมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหา ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานองค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรเลือกเรียนรู้

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยมีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อเกิดผลอย่างต่อเนื่อง

6. การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงโดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติการให้เกิดการเรียนรู้และให้มีการเก็บประมวลถ่ายถอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะใกล้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมส์ในการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วสั้น กระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. การมีกลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเป็นจิตสำนึกขององค์กร มีการยึดถือเอาการเรียนรู้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน หรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของกรยกร่างการดำเนินการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้ เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่องโดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมา รวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. การมีบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพอย่างอิสระ และต่อเนื่งนั้นคือการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อจะทำงานให้องค์กรจึงต้องพัฒนา

ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน แบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

10. การทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้กลายเป็นพลังร่วม ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตโดยสมาชิก

11. การมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้นเป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่ทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมที่จุดหมายเดียวกันในที่สุด

ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

อาร์จิริส และชอห์น (Argyris and Schon 1978 : 65) อาร์จิริสได้ให้แนวคิดทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกับชอห์นไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ประกอบด้วยคน ที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้รวมทั้งมีการจัดหาสร้างถ่ายโอนความรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเองทีมงาน และองค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม โดยได้นำเสนอแนวคิด

องค์กรแห่งการเรียนรู้จากงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการนำเสนอทฤษฎีการกระทำของบุคลากรในองค์กร โดยอธิบายว่าองค์กรเรียนรู้โดยบุคลากรในองค์กรซึ่งการเรียนรู้มีสองลักษณะ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญหน้ากับปัญหา และความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพื่อปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเก็บสะสมการเรียนรู้

2. การเรียนรู้แบบวงจรสองระดับ (Double Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหา และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน

องค์กรที่เรียนรู้จะสามารถตอบสนองหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนกระบวนการในการเข้าถึงองค์ความรู้เป็นรูปแบบของประสบการณ์โดยมีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนา รูปแบบพฤติกรรมของปัจเจกบุคลากรที่สมาชิก ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในองค์กร

การ์วิน (Garvin, 1993 : 78-91) กล่าวว่าองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้สำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาโดยจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอ กำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักการ ใช้เครื่องมือทางสถิติ และประมวลข้อมูลที่เพียงพอ กำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักการ ใช้เครื่องมือทางสถิติ และประมวลข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ในการหาทางออกที่เป็นไปได้ และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

2. การทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้โดยการกระทำ และประสบการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการกระทำจะช่วยองค์กรหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่าง ๆ การแก้ปัญหาและการริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากความใจกว้างที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหา และหลายครั้งอาจจะต้องลองผิดลองถูกเพื่อเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต เพื่อที่จะแสวงหาความเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น

อย่างไร และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยทำให้มั่นใจว่าจะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้นอย่างไร และเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Learning from others Experience) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วซับซ้อน และผันผวนในปัจจุบันทำให้การเรียนรู้จากการทดลองและประสบการณ์อาจจะไม่เพียงพอต่อการปรับตัว และการแข่งขันในอนาคต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถสร้างประโยชน์โดยการเรียนรู้จากทุกสถานะการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ พยายามหาแนวทางอื่น ๆ ที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่าง ๆ หาเทคนิคใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ ๆ กันกับที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรอื่น ๆ

5. การส่งผ่านความรู้ (Transferring Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะนอกจากการเรียนรู้ในรูปแบบระดับต่าง ๆ แล้วองค์กรจะต้องสามารถส่งผ่านความรู้โดยทั้งความรู้ของบุคคล และของทีม ต้องส่งผ่านและปรับใช้ไปทั่วทั้งองค์กรเพื่อที่จะเลือกใช้งานได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับความต้องการของเหตุการณ์ โดยจะต้องมีระบบกลั่นกรองจัดเก็บ และเลือกใช้ที่ดี

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมึลักษณะความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่เรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นเปลี่ยนแปลงไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้นสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุน และสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลาและการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผนความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุก ๆ คนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้อุดมการณ์เดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับต่ำกว่าองค์กร มีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม ให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปรายและสนทนามาก่อนจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่ทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวม และส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler and Other, 1988 : 144) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้อง และปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบาย และกลยุทธ์นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติ และนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้น เพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำระบบควบคุมถูกออกแบบ และดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงิน กระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจา และมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคา และการส่งมอบ แต่ละแผนก สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กร โดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่า จะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมา กับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐาน และค่านิยม ภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัล อย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปราย และทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกันทุกคน ต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ บทบาทและอาชีพ เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโต และการปรับตัว การประเมินผล การปฏิบัติงานถูกใช้ ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงาน และแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็น โครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบ โครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) เป็น ส่วน หนึ่ง ของงาน ของทุกคน ที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติ จะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทน หรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชน และหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบ และกระบวนการ สำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์

การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter - Company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่ง โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่ง เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - Development for All) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยนั่นคือ มีโอกาสวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัทการขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

เซ็งเก้ (Senge, 1990 : 55) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วินัย 5 ประการเป็นหลักในการฝึกฝน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรพยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่ยอมรับตลอดเวลาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่า เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึง

การเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตนคือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) การมีรูปแบบความคิดเป็นกรอบความคิดของคนในการเข้าใจและมองโลก ตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจ ทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น องค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการดำรงชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้จะมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้นการพัฒนากรอบความคิดของคนให้มี ความสมเหตุสมผล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์กรให้มี ความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญคือ องค์กรไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุมแต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิด และสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างทรศนะของคนร่วมกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึก ให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ ให้คนได้คิดและหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำการบ้าน แล้วนำกลับมานั่งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันขึ้น รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคน เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ

มอต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเองเท่านั้น

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ และแนวคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเสนอวิสัยทัศน์ พุดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเกิดมาจากความคิดที่ว่าสิ่งต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวมการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปยังทุก ๆ ส่วนของระบบกล่าวคือการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น กับต้องมาเสียเวลาโดยใช้เหตุรวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นอีก ด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบ จะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบ และมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ ผลที่ได้มีความกระจ่างชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้ จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ เป็นกรอบของการสร้าง ความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

มาควอท (Marquardt. 1996 : 23) ได้ออกแบบจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems - Linked Organization Model) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือระดับการเรียนรู้รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์กรซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์กรต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคม และชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กรเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

คัมมิ่ง และวอร์รี่ (Cumming and Worley. 2009 : 542 - 543) กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และมีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เข้มแข็งรวมทั้งเน้นช่างงานข้ามอาณาเขตทั้งภายในและภายนอกองค์กรลักษณะเหล่านี้ส่งเสริมต่อการแบ่งปันสารสนเทศ การตัดสินใจ การคิดอย่างเป็นระบบ และการให้อำนาจ

2. ระบบสารสนเทศ (Information Systems) การเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วยการเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูล และรวมถึงระบบสารสนเทศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การแสวงหาประมวลผล และการแบ่งปันสารสนเทศที่มีจำนวนมากและซับซ้อนทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความรู้เพื่อความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Practices) ทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การประเมินการให้ผลตอบแทนและการฝึกอบรมลูกออกแบบให้มีผลต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้ในระยะยาว มีการเสริมสร้างการแสวงหาและแบ่งปันทักษะ และความรู้ใหม่ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ที่ส่งเสริมบรรยากาศแบบเปิดความคิดสร้างสรรค์ และการค้นคว้าทดลองในหมู่สมาชิก ซึ่งค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการสนับสนุนทางสังคม เพื่อความสำเร็จ ในการเรียนรู้ขององค์กรมีการส่งเสริมสมาชิกในการแสวงหา ประมวลผล แบ่งปันสารสนเทศตลอดจน รักษานวัตกรรม และให้อิสระในการพยายามในสิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะล้มเหลว และเรียนรู้ จากความผิดพลาด

5. ผู้นำ (Leadership) ทั้งการเรียนรู้ขององค์กร และการจัดการความรู้ต่างก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ ที่มีประสิทธิผลอย่างมากทั่วทั้งองค์กร ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นต้นแบบของความ กระตือรือร้น ในการเปิดกว้าง กล้าเสี่ยง และสะท้อนสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้การสนับสนุน เพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

จากแนวคิดของนักวิชาการจากแหล่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	อารยธรรม และชนพื้น	การวิน	อับเบน และคณะฯ	เพดเดอร์ และคณะ	เซ็งเก้	มากาอท	คัมมิ่ง และวอร์รี่	รวม
23. การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์							✓	1
24. วัฒนธรรมองค์กร							✓	1
25. ผู้นำ							✓	1

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของนักวิชาการ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 25 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปร สรุปได้ว่ามี 6 แปร ที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 2-3 ความถี่ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 6) การใช้เทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์สรุปตัวแปร ออกมาเป็น 6 ตัวแปร คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 6) การใช้เทคโนโลยี มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage.) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่มองแบบแยกส่วนหรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียว

จะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรไม่เพียงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวม และส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 62) ได้กล่าวว่าการคิดอย่างเป็นระบบคือ การที่คนในองค์กร มีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ ได้อย่างเข้าใจ และมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงาน อย่างไรแล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย นั้นให้เสร็จทีละส่วนคนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูก โยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกันสามารถมองปัญหา ที่เกิดขึ้น ได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78-91) ได้กล่าวว่าการคิดอย่างเป็นระบบคือ กิจกรรมนั้นสามารถ ใช้ แนวคิดการบริหารคุณภาพ ต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหา เพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming cycle (PDCA) การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง และการใช้เครื่องมือทางสถิติ ในการวิเคราะห์กระบวนการ

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึงความคิด ความเข้าใจของตนเองในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ รับรู้และเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงาน และสามารถตรวจสอบ รายละเอียดได้ รับรู้และเข้าใจถึงวิธีการในการคิด และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ วิเคราะห์แก้ไขปัญหา ตั้งสมมติฐาน ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อหาแนวทางแก้ปัญห รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ ระบบการทำงานภายในหน่วยงาน รับรู้ระดับความสามารถของตนในการแก้ไขปัญห ที่สลับซับซ้อน รวมทั้งรับรู้ถึงความสำคัญของการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของตน

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้กล่าวว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมึลักษณะความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่เรียนรู้้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นเปลี่ยนแปลงไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้นสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 60) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอองค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลสร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้น เพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ยอมรับความจริงไม่ยึดติด เปลี่ยนแปลงไปตามกระแส โลกสร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้พัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เห็นถึงสภาพความเป็นจริงและเหตุการณ์ที่สามารถเป็นไปได้มีวิธีการรักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

3. การมีแบบแผนความคิด

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้กล่าวว่าการมีแบบแผนความคิด คือ การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุน และสร้างให้คนในองค์กร มีการฝึกตนเองให้เป็นผู้รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะ ในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผนความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 60) ได้กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดคือ เป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระฉ่าง รูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า ได้กล่าวว่าการมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะคติ ความคิดความเข้าใจ มีประสบการณ์ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อการตัดสินใจ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ สร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะ สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล และพัฒนารูปแบบการคิดอย่างไม่หยุดยั้งไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการทำที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุก ๆ คนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 61) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ การสร้างคิดร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่จับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็วประหยัดและปลอดภัยขององค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะประกอบความคิดเกี่ยวกับ สภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาช่วยกันช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำ ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนรู้เริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

มาควอท และ เเลนาต (Marquardt and Reynolds. 1994: 51-77) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ การสร้างความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันมีความผูกพัน และทุ่มเทให้กับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา นำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้น ให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ได้จะต้องมีการสนทนาโดยต้องทำควบคู่กัน ไปดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปราย และสนทนากลุ่ม จึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์กร

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 61) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกัน ของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญ ที่จะต้องทำ ให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นั้นยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

มาควอท และเลนาต (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51-77) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมคือ การทำงานหรือเรียนรู้ในลักษณะเป็นทีม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ทำให้เกิดพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์กรตระหนักถึง ความร่วมมือกับการแบ่งปันความรู้การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันสามารถนำประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่บุคลากรทราบถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน รับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับการระดมความคิดร่วมกัน รับรู้ถึงการยอมรับและเห็นคุณค่า ในความแตกต่างของแต่ละบุคคลในทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน รับรู้ถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ และได้รับการยอมรับ จากสมาชิกทีม รวมทั้งรับรู้ถึงแนวทางที่หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากร และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน

6. การใช้เทคโนโลยี

มาควอท และเลนาต (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51-77) ได้กล่าวว่า การเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเข้ามาสนับสนุน การปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้

อย่างทั่วถึงมีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กรและการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาพนักงานด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมมีความรวดเร็วและน่าสนใจ

มาควอท (Marquardt 1996 : 18) ได้กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้และการเพิ่มพูนความรู้เพื่อช่วยให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยมีความร่วมมือที่จะทำให้เกิดการประสานงาน การสอนทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

เฮลริ่งเกิล และคณะ (Hellriegel and Other. 2002 : 87) ได้กล่าวว่าการมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ได้แก่ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมแล้วนำบรรดา สารสนเทศที่มีในองค์กรเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงนอกจากนั้น ยังใช้การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

คัมมิง และวอร์รี่ (Cumming and Worley 2009 : 542 - 543) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วยการเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูล และรวมถึงระบบสารสนเทศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การแสวงหาประมวลผล และการแบ่งปันสารสนเทศที่มีจำนวนมาก และซับซ้อนทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นและนอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความรู้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่าการใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยี และการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และเข้าถึงได้จากทุกที่

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเป็นการเรียนรู้ในเชิงระบบ การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม เป็นองค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กรซึ่งประกอบด้วย 6 ด้านคือ

การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยี

บริบทการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. 2561 : ออนไลน์) ตั้งอยู่เลขที่ 1051/3 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นผู้บริหารจัดการ และมีรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 2 ท่านบริหาร ควบคุม กำกับ โดยแบ่งงานออกเป็น 7 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้ 1) กลุ่มอำนาจการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคลากร 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน 7) กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ และหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีโรงเรียนในความดูแลประกอบด้วย โรงเรียนในเขตอำเภอมะขาม อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาว และอำเภอเขาคิชฌกูฏ โรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 106 โรงเรียน จำนวนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น 1,476 คน และจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 22,222 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้รับน่านโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องการพัฒนาคูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชาคด้วย Active Learning และ Professional Learning Community (PLC) สู่คุณภาพ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกิดจากการรวมตัวรวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพื่อไม่ให้เป็นการเพิ่มภาระให้กับครูและไม่ให้เกิดการใช้เวลาในการอบรม PLC มาก กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดให้ครูสามารถนำชั่วโมงการอบรม PLC ไปพร้อมกับจำนวนชั่วโมงการสอนหนังสือที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.3/ว 21 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 โดยประเมินผลงาน

ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับทุกวิทยฐานะต้องประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ มี 3 ด้าน 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดการเรียนการสอน มี 8 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

1.1 การสร้าง และหรือพัฒนาหลักสูตร (1 ตัวชี้วัด)

1.2 การจัดการเรียนรู้ (4 ตัวชี้วัด)

1.2.1 การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

1.2.2 แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEP)

1.2.3 แผนการสอนรายบุคคล (IIP)

1.2.4 แผนการจัดประสบการณ์ กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ และคุณภาพผู้เรียน

1.3 การสร้างและการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ (1 ตัวชี้วัด)

1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ (1 ตัวชี้วัด)

1.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (1 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 2 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน มี 3 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

2.1 การบริหารจัดการชั้นเรียน (1 ตัวชี้วัด)

2.2 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน (1 ตัวชี้วัด)

2.3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และเอกสารประจำชั้นเรียนหรือประจำวิชา

(1 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ มี 2 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

3.1 การพัฒนาตนเอง

3.2 การพัฒนาวิชาชีพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จึงดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) ผู้สถานศึกษา เป้าหมายเพื่อให้ครูนำกระบวนการตามกรอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริงมีการนำนโยบาย PLC มาใช้ในการประเมินวิทยฐานะตาม หลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ

ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้จัดวางทิศทางขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นองค์กรที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียน ได้เข้าเรียนจบตามหลักสูตรอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นกลไกขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากล
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมของคนไทย 12 ประการ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ประชากรวัยเรียนได้เข้าเรียนจนจบตามหลักสูตรอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. สถานศึกษาในสังกัดจัดการศึกษาได้มาตรฐาน
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล
4. สถานศึกษาในสังกัดจัดการศึกษาบนพื้นฐานของความเป็นไทย
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี
2. ปูรากฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. สร้างความเสมอภาค เพิ่มโอกาสและการพัฒนาผู้เรียน
4. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาที่อยู่ในการควบคุมดูแล ตั้งแต่การศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยมีการจัดส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ

มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมรองรับการพัฒนา และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการพัฒนาครูโดยมุ่งเน้นให้ครูได้มีการสั่งสม ประสบการณ์ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา รูปแบบการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ นำมาซึ่งชุมชนที่เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในสถานศึกษาจนเกิดเป็นองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการทำงานที่เป็นระบบ แก้ปัญหาการทำงานอย่างมีเหตุผล เป็นองค์กรที่รอบรู้ ร่วมกันพัฒนาทักษะของครูผ่านการทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่ายร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก งานวิจัยเรื่องนี้จะมีผลต่อแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ทราบและหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

คิง (King. 2002 : 425) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มีคุณภาพ และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยนี้เป็นการทดสอบทฤษฎีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน เริ่มจากภาวะผู้นำ การจัดการคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเรื่องราวกล่าวกันบ่อยครั้งว่า การจัดการคุณภาพเป็นความสำคัญของภาวะผู้นำ แต่มีงานวิจัยเล็ก ๆ ที่ประเมินว่ามีการเชื่อมกัน หรือมีความสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำและเป้าหมายของแผนการบริหาร จัดการคุณภาพ การศึกษาวิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและทำให้เกิดการรวมกันของแบบจำลอง การจัดการคุณภาพของเดมมิง และแบบจำลองภาวะผู้นำที่ซับซ้อนหลายขนาด ทิศทางของ เบส และต่อโยงไปยังการพัฒนากฎระเบียบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เซ็งเก้ ซึ่งเป็นการแสดง ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำ และสร้างกระบวนการจัดการปฏิบัติได้ และผลที่ตามมาคือเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม งานวิจัยในเรื่องนี้ยังได้ทำการศึกษาในภาคสนามโดยเก็บข้อมูลที่สามารเข้าถึงได้จาก 615 บริษัท ย่อยจาก 104 กลุ่มงานที่เป็นผู้นำภายใน 19 องค์กรที่เป็นเป้าประสงค์ในการศึกษาคุณภาพ ผู้บริหารบริษัทย่อย ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มงานมีการสำรวจการบริหารของตนเอง เพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น ซึ่งใช้เป็นตัววัดความสำเร็จ เครื่องมือที่ใช้

ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยเชิงซ้อนที่มีผลต่อภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) การทดสอบสมมติฐานใช้ (Ordinary least squares : OLS) วิเคราะห์การถดถอยทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานสำหรับจำลองระดับเชิงซ้อนจะนำมาใช้ทดสอบต่อเมื่อ การประเมินแบบสอบถาม OLS คำนี้ถึงค่าความถูกต้องว่าค่าการสังเกต มีการรวมตัวกันภายในกลุ่ม ส่วนแบบจำลองโครงสร้างคำถามจะใช้แสดงในรูปกราฟฟิค กรณีความสัมพันธ์มีความหลากหลายและเป็นเชิงซ้อน ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยแสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นผลบวกต่อการทำงานเป็นทีมต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย รับผิดชอบต่อเป้าหมาย เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อบรรลุคุณระเบียนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดการรูปแบบวิธีการคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นผลลบต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย การจัดการแบบเร่งรัด หรือแบบเชิงรุกโดยมีการยกเว้นคุณระเบียนบางอย่างในกระบวนการควบคุม ส่งผลบวกให้เกิดการทำงานเป็นทีมเมื่อเผชิญกับคุณระเบียน 2 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้เป็นทีมและบุคคลที่รอบรู้ สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลบวกและมีทิศทางเดียวกัน อันเป็นสิ่งที่ผู้นำกลุ่มงานรายงานผลความสำเร็จในการปรับปรุงเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

กราเดอร์ (Grader. 2003 : Abstract อ้างถึงใน สุจิตราภรณ์ สำภาอินทร์. 2553 : 75-77) ได้วิจัย เรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่าจะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลางผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มคั้งนี้กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตนการเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผู้บริหารให้ความสนใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่วไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทั้ง 49 ด้าน ความรอบรู้แห่งตนการเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมพนักงานจะมีรูปแบบความคิดมีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็นผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

วินลลา (Vinella. 2007 : Abstract อ้างถึงใน กาญจนา โพธิบา 2553 : 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบการเรียนของผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนมัธยมศึกษาและการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้เพื่อประเมินผลและเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดวินัยหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge เพื่อใช้ในพัฒนาโรงเรียนในองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของทั้งหมดเพิ่มขึ้น

งานวิจัยในประเทศ

สุจิตราภรณ์ ลำภาอินทร์ (2553 : 75-77) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 150 คน และครูผู้สอนจำนวน 340 คน รวม 490 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน และพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนรายด้าน พบว่าด้านการกระตุ้นชาวปัญญาที่มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูงส่วนด้านการสร้างบารมีด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

พัทธ์ลิตา มีบุญ (2553 : 59-61) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 123 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงคะแนน จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และพบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

รณรงค์ คงทวี (2554 : 89-92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้อำนวยการ โรงเรียน 180 คน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ 180 คน และครูผู้สอนจำนวน 351 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 จำนวน 180 คน สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ 45 คน รวมทั้งสิ้น 711 คน โรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามองค์ประกอบ 4 ด้านประกอบด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมามากที่สุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ความคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และผลการศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวม พบว่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานการเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 มีปฏิบัติสูงที่สุดในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนข้อที่โรงเรียนปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิตยา นามโส (2556 : 5, 51-52, 54, 71-2) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัด จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จารุวรรณ พรหมบุตรดี. (2557 : 4, 67-68, 86-88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 2) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนจำนวน 123 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาดารา แควน้อย (2557 : 4, 51, 55-56, 47-48) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษา อำเภอเมืองลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง 2) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้สอนจำนวน 274 คน ในโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง โดยใช้วิธีการสุ่มตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครู ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมือง ลำปาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษา ในอำเภอเมืองลำปาง โดยรวมด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วิโรจน์ นามโส (2557 : 4, 79-81, 110-111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้สอนจำนวน 337 คน และผู้บริหาร จำนวน 3 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

อุไรวรรณ คงสิม (2557 : 3, 56-58, 62, 79-80) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 98 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลได้ร้อยละ 83.20

รุชดี สันนะกิจ (2558 : 4, 48, 83-93). ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 26 คน ครูผู้สอนจำนวน 272 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพียง 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 71.80

ศุภรัตน์ ทิพยะพร (2558 : 4, 56, 58, 81-85) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 128 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีอยุธยาเขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญตา ใจสุทธิ (2559 : 4, 45-51, 67-69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยทำการสุ่มจากประชากรโดยการเปิดตาราง การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง 113 คน ใช้แบบสอบถาม 2 ตอนเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยตอนที่ 1 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 ตอนที่ 2 .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากร มนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง และการใช้หลักการบริหารการจัดการความเสี่ยง ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถพัฒนาสถานศึกษา ให้มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ และความสามารถผลิตและพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงขึ้น และคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่สูงมากกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากค่าที่สูงสุดได้ดังนี้ การมีความเชื่อถือว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การใช้หลักการบริหาร การจัดการความเสี่ยง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานและปรับปรุง ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ยกเว้น ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน

และปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิพัฒน์พงศ์ หมวกไชย (2559 : 4, 65-67, 93-95) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 2) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 จำนวน 320 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุริยัน วัฒนา (2559 : 14, 92-97, 115-116) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพฯ 2) เพื่อศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพฯ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพฯ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 162 คน ใช้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม

และรายด้าน การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในเครือข่าย 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการศึกษางานวิจัย สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่อาศัยทักษะหลายด้านในแสดงออกเพื่อการกระตุ้นส่งเสริม ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส เป็นแบบอย่าง และเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่มีร่วมกันด้วยความสมัครใจซึ่ง ทำให้ภายในองค์กรเกิดความสำเร็จ และเกิดการดำเนินงานเป็นทีมภายใต้การชี้นำของผู้นำในการร่วมกันแสวงหาความรู้ร่วมกัน นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์กรซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,381 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,381 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เพื่อความคลาดเคลื่อนไว้ร้อยละ 10 จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 332 ตัวอย่างและใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่ง คัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษาของแต่ละขนาดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 61 คน ขนาดกลาง จำนวน 156 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 115 คน ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สถานศึกษาขนาดเล็ก	251	61
สถานศึกษาขนาดกลาง	649	156
สถานศึกษาขนาดใหญ่	481	115
รวม	1,381	332

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 39 ข้อ แบ่งเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------------|--------------|
| 1.1 การกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 10 ข้อ |
| 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 8 ข้อ |
| 1.3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 9 ข้อ |
| 1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล | จำนวน 8 ข้อ |
| 1.5 การสร้างวิสัยทัศน์ | จำนวน 4 ข้อ |

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 45 ข้อ แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- | | |
|-------------------------------|-------------|
| 2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ | จำนวน 8 ข้อ |
| 2.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ | จำนวน 7 ข้อ |
| 2.3 การมีแบบแผนความคิด | จำนวน 9 ข้อ |
| 2.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | จำนวน 6 ข้อ |
| 2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | จำนวน 8 ข้อ |
| 2.6 การใช้เทคโนโลยี | จำนวน 7 ข้อ |

ผู้วิจัยสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นนิยามศัพท์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. เลือกเทคนิคที่ใช้ในการวัด ในครั้งนี้เลือกเทคนิคการวัดเจตคติของไลเคิร์ต (Likert, 1993 : 247) ที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. สร้างข้อความเกี่ยวกับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 2 จำนวน 39 ข้อความ และข้อความเกี่ยวกับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 2 จำนวน 45 ข้อความ ตามนิยามศัพท์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. นำข้อความที่สร้างขึ้นทั้งหมดมาปรับปรุงภาษาให้อ่านง่าย เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน แล้วจัดเรียงข้อความตามรูปแบบของการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อ นำแบบตรวจสอบความตรงของข้อความรายข้อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ลงความเห็น ว่าข้อความแต่ละข้อตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยให้ 1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าตรง ให้ 0 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่แน่ใจ และให้ -1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่ตรง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อด้วยวิธีการหาค่าดัชนี IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มาหาค่าเฉลี่ยรายข้อแล้วคัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ .05 ขึ้นไปเพื่อนำไปใช้สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ข้อความที่ใช้สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 39 ข้อ มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.60 ถึง 1.00 และได้ข้อความที่ใช้สอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจำนวน 45 ข้อ มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.60 ถึง 1.00

5. นำข้อความที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 4 มาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยจัดเรียงข้อความหรือข้อคำถามตามลำดับของตัวแปร แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-Total Correlation) คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ได้ข้อความที่ใช้สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 39 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.39 ถึง 0.81 และได้ข้อความที่ใช้สอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 45 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.21 ถึง 0.81

6. นำข้อความที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 5 มาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยจัดเรียงข้อคำถามตามลำดับของตัวแปรแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ครั้งแรก จำนวน 40 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .97 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเท่ากับ .97 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อขอความอนุเคราะห์จาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย
2. ผู้วิจัยนำสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยติดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 101)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 101)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .80 - .99 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .60 - .79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .40 - .59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .20 - .39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .01 - .19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

$$Y = a + bX \text{ เมื่อ } a = \bar{Y} - b\bar{X} \text{ และ } b = r_{xy} \frac{S_y}{S_x}$$

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
2. ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ค่าความตรงเชิงเนื้อหา รายข้อ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและเนื้อหาที่วัด (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ค่าอำนาจจำแนก (r) ของแบบสอบถามรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
3. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
2. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละตัวแปร
r_{xy}	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X_{tot}	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	แทน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X_2	แทน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	แทน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_4	แทน ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
X_5	แทน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์
Y_{tot}	แทน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
Y_1	แทน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
Y_2	แทน ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้
Y_3	แทน ด้านการมีแบบแผนความคิด
Y_4	แทน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
Y_5	แทน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
Y_6	แทน ด้านการใช้เทคโนโลยี
\hat{Y}	แทน ค่าการพยากรณ์ของ Y_{tot} จาก X_{tot} ในรูปคะแนนดิบ
a	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

- \hat{Z}_y แทน ค่าการพยากรณ์ของ Y_{tot} จาก X_{tot} ในรูปคะแนนมาตรฐาน
- Z_x แทน คะแนนมาตรฐานของ X_{tot}
- β แทน สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
- ** แทน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบกับคำอธิบาย โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าลดถอยอย่างง่าย และสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปรากฏผลดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปรพยากรณ์	n = 332		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.16	.53	มาก	3
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.22	.56	มาก	2
3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.22	.59	มาก	1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	4.14	.56	มาก	5
5. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์	4.16	.58	มาก	3
รวม	4.18	.52	มาก	

จากตาราง 4 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}=4.22$) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.22$) 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=4.16$) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ($\bar{X}=4.14$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปรากฏผลดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปรเกณฑ์	n = 332		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.08	.46	มาก	5
2. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.05	.47	มาก	6
3. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.09	.47	มาก	4
4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.10	.48	มาก	1
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.10	.47	มาก	1
6. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.10	.54	มาก	3
รวม	4.087	.42	มาก	

จากตาราง 5 แสดงว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X}=4.10$) 2) ด้านการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X}=4.10$) 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X}=4.09$) 4) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.08$) และ 5) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X}=4.05$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 ปรากฏผลดังตาราง 6-7

ตาราง 6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวม

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	r	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	.64**	.00
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา		

** p < .01

จากตาราง 6 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 7 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
X ₁	1										
X ₂	.87**	1									
X ₃	.74**	.83**	1								
X ₄	.77**	.84**	.82**	1							
X ₅	.85**	.87**	.84**	.83**	1						
Y ₁	.45**	.50**	.48**	.49**	.43**	1					
Y ₂	.48**	.49**	.50**	.44**	.51**	.69**	1				
Y ₃	.49**	.53**	.54**	.51**	.53**	.74**	.83**	1			
Y ₄	.60**	.63**	.58**	.57**	.60**	.62**	.66**	.75**	1		
Y ₅	.63**	.69**	.62**	.60**	.62**	.66**	.76**	.78**	.82**	1	
Y ₆	.35**	.41**	.41**	.42**	.39**	.54**	.72**	.76**	.67**	.73**	1

**p < .01

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ตัวแปร 11 ตัว มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ (X₅) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .87 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X₁) และด้านการใช้เทคโนโลยี (Y₆) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .35

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าถดถอยอย่างง่าย และสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปรากฏผลดังตาราง 8

ตาราง 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตัวแปร	n = 332		df	r_{xy}	a	b	β
	\bar{X}	S.D.					
X_{tot}	4.18	.52	331	.64**	1.96	.51**	.64**
Y_{tot}	4.09	.42					

**p < .01

จากตาราง 8 แสดงว่า การพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าคงที่ของการพยากรณ์ เท่ากับ 1.96 ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .51 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .64 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = 1.96 + .51**X$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z}_y = .64**Z_x$

จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เปลี่ยนไป .51 หน่วย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปผลอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,381 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,381 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้เพื่อความคลาดเคลื่อนไว้ร้อยละ 10 จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 332 ตัวอย่าง

และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่ง คัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษาของแต่ละขนาดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยสร้างตามนิยามปฏิบัติการของตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรแล้วสร้างข้อความที่ใช้วัดตัวแปรทั้งสอง แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำมาทดลองใช้เพื่อหาอำนาจจำแนกของข้อความรายข้อ รายคน และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

3. วิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายและสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในรูป $\hat{Y} = a + bX$

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ดังสมการพยากรณ์ คือ $\hat{Y} = 1.96 + .51**X$

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้จัดวางทิศทางการศึกษาโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาในด้านการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุน ทั้งตัวบุคลากรและสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพมาตรฐานในการจัดการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน รับน่านโยบายการจัดการเรียนรู้ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติจริง พร้อมทั้งพัฒนาปรับปรุง เพื่อนำผลจากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ในการปฏิบัติงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามแนวคิดของ ภารดี อนันต์นารี (2553 : 338) กล่าวว่ากระแสสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย หลายระดับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของฮิล และแม็กเซน (Hill and Mcshane. 2008 : 416 - 417) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ผลักดันทิศทางกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ สามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตราภรณ์ ลำภาอินทร์ (2553 : 57-77) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, ธรรมรงค์ คงทวี (2554 : 89-92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1, พัทธสิดา มีบุญ (2555 : 59-61) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดเทศบาลเมือง ชลบุรี และ สุริยัน วัฒนา (2559 : 14, 92-97, 115-116) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเป็นบุคคล

ที่รอบรู้ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย มีพันธกิจในการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม เรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีศักยภาพ ในการสร้างสรรค์ผลงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนา บุคลากรโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานเกิดจากการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงทำให้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามแนวคิดของ ปริพนธ์ จำเริญพัฒน์ (2560 : 19) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมองแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงาน เป็นรากฐานความรู้ ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กราเดอ์ (Grader. 2003 : Abstract อ้างถึงใน สุจิตราภรณ์ สำภาอินทร์. 2553 : 75-77) ได้วิจัยเรื่อง การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยพบว่า การสังเกตจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทาง 49 ด้าน ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินเนลลา (Vinella. 2007 : Abstract อ้างถึงใน กาญจนา โพธิบา. 2553 : 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษา พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้โดยใช้ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดวินัยหลักการทั้ง 5 เพื่อพัฒนาโรงเรียน พบว่าผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของทั้งหมดเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ นามโส (2557 : 4, 79-81, 110-111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 24, ขวัญตา ใจสุทธิ (2559 : 4, 45-51, 67-69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นบุคคลตัวอย่าง และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจน เป็นผู้ผลักดันและน่านโยบายต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติจริง บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมในทางบวก เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 : 124) กล่าวถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ผู้บริหารสามารถจะนำมาใช้ได้ เนื่องจากผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่มีทัศนคติที่กว้างไกล สร้างความผูกพันต่ออุดมการณ์ขององค์กร และนำผู้ตามให้ดำเนินการตามอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ให้ประสบผลสำเร็จ เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำของสถานศึกษา ย่อมทำให้งานบริหารโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของคิง (King, 2002 : 425) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มีคุณภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, จารุวรรณพรบุตรดี. (2557 : 4, 67-68, 86-88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 , รุชดี สันนะกิจ (2558 : 4, 48, 83-93). ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา และพิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง (2559 : 4, 65-67, 93-95) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .51 นั้น สามารถสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการคำนวณหาค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้เท่ากับ 1.96 ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้เท่ากับ .51 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้เท่ากับ .64 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = 1.96 + .51X$ หมายความว่า ถ้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เปลี่ยนไป .51 หน่วย หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาดีขึ้นร้อยละ 51 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ $\hat{Z}_y = .64Z_x$ หมายความว่าในรูปคะแนนมาตรฐานถ้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เปลี่ยนไป .64 หน่วย หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาดีขึ้นร้อยละ 63 ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจ เป็นแบบอย่างให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแนวคิด ทิศนคติในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีระบบ เกิดเป็นสถานศึกษาที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอก เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001 : 15-16) ที่กล่าวถึง สถานศึกษาว่าควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ ขณะที่สถานศึกษาได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่นั้น สถานศึกษาจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นามโส (2556 : 5, 51-52, 54, 71-2) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2, ภาดารา แควน้อย (2557 : 4, 51, 55-56, 47-48) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา อำเภอเมืองลำปาง และสุภรัตน์ ทิพยะพร (2558 : 4, 56, 58, 81-85) ได้ศึกษาเรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุไรวรรณ คงสิม (2557 : 3, 56-58, 62, 79-80) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการศึกษา พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .64 หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จะส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาดีขึ้นร้อยละ 63 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาพัฒนา และเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง จนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขอบข่ายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการศึกษาแบบเชิงลึกในแต่ละด้าน
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
3. ควรมีการศึกษาการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการวัดพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- กาญจนา โปธิบา. (2553). **การปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองหัวลิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 5**. วิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ราชบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงราชบุรี
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). **สุดยอดภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย
- ขวัญตา ใจสุทธี. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). **หลักและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. สงขลา: เทมการพิมพ์
- จรรุวรรณ พรหมบุตรดี. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2551). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง. (2555). **“กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมชนก กระทรวงสาธารณสุข”**. วารสารวิจัย มข: 2 (1): 94-114.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปสองและประเมินภายนอกกรอบสาม**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง

- นิตยา นาม โส. (2556). ได้ศึกษาเรื่องการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ตรีเปิด กรุ๊ป
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรีพจน์ จำเริญพัฒน์. (2560). แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน พาณิชยจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- พัทธ์ลิตา มีบุญ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิพัฒน์พงศ์ หมวกไชสง. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานบุรีรัมย์ เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- ภาคารา แควนน้อย (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษา อำเภอเมืองลำปาง. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (การบริหารการศึกษา) ลำปาง: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: มนตรี
- รณรงค์ คงทวี. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- _____. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- รุชดี สันนะกิจ (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา).สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
- วิโรจน์ นามโส (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ศุภรัตน์ ทิพย์ะพร (2558). ใต้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) พระนครศรีอยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพระนครศรีอยุธยา.
- สัมมา รณนิชย์ (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ขาวฟ้า
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยูทธ ชูสอน (2557). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัยสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยูทธ ชูสอน. ขอนแก่น:มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 (2561). ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.chan2.go.th>. 5 มีนาคม 2561
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ภูเขาสูงและถิ่นทุรกันดาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ราชบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงราชบุรี
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ:ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ . พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:วิรัตน์เอ็นดูเคชั่น.
- สุรียัน วัฒนา. (2559). ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

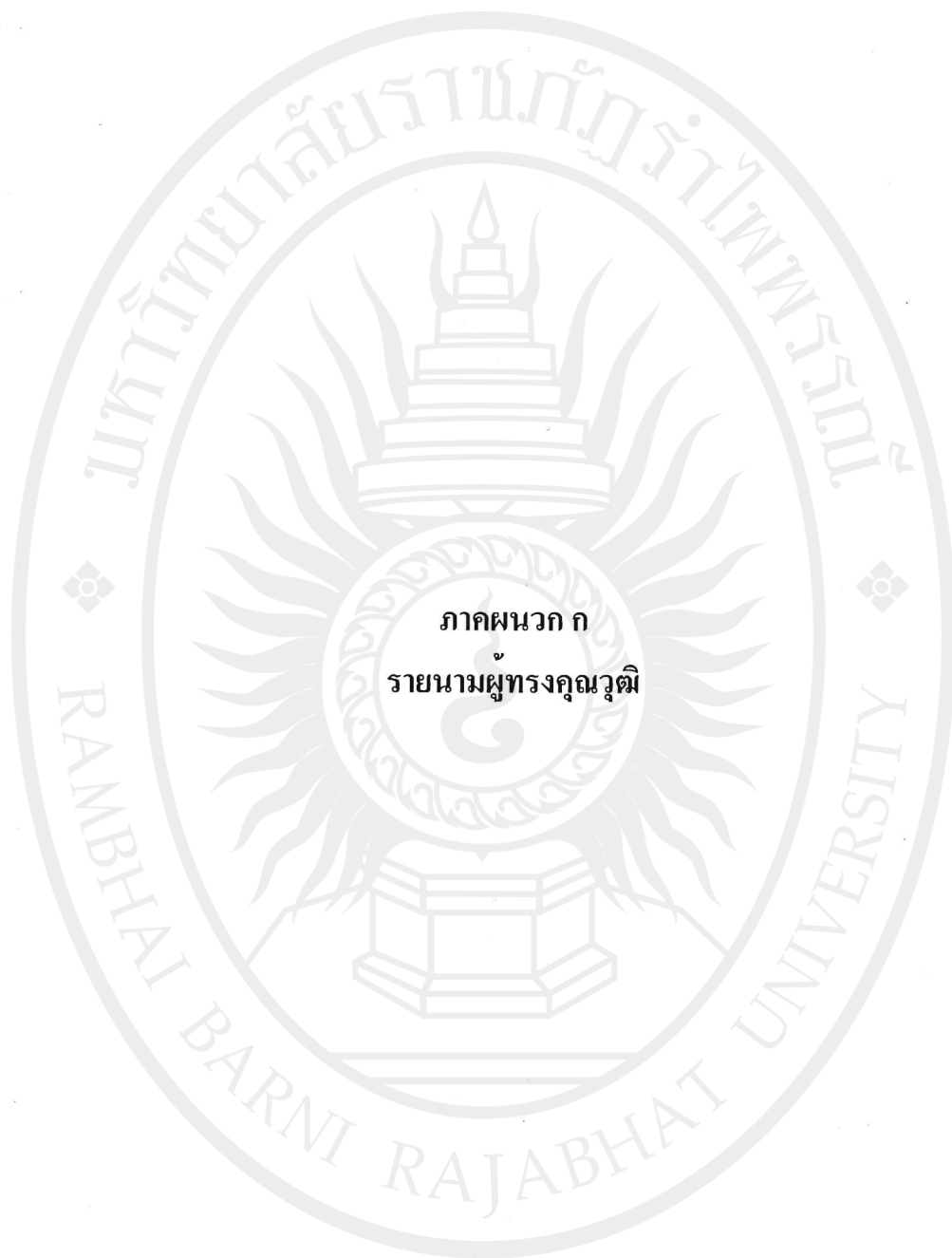
- อัมพร อานุกาพแสนยากร. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ. คุชฉินิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- อุไรวรรณ คงสิม (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน
อาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ บช.ม. (บริหารธุรกิจ)
นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978). **Organization Learning: A Theory of Action Perspective.**
Reading MA: Addison Wesley.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York:
The Free Press.
- _____. (1997). **Does the Transactional-transformational Leadership Paradigm
Transcend Organizational and National Boundaries.** Washington, D.C.: American
Psychologist.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). **Multifactor Leadership questionnaire.** Palo Alto, Calif:
Psychologist Press
- _____. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational
Leadership.** Newbery Park, CA: Sage.
- _____. (1999) . **Emerging Leadership Vistas.** Lexington, MA: Lexington Books.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2009) **Organization Development and Change.**
9 th ed: South-Western Cengage Learning. Mason.
- Daft, R.L. (1998). **Essentials of Organization Theory and Design Cincinnati.** Ohio:
South-Western College.
- Dessler, Gary. (1998). **Management: Leading People and Organizations in the 21 Century.**
New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P.F. (1995). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning
Organization.** New York: Doubleday.
- Durin, A. J. (2004). **Leadership : Research Findings Practice and Skills.** 4 th ed. New York:
McGraw - Hill.
- Fullan, M. (2006). **Turnaround Leadership.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Garvin, D. A. (1993). **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review.
- Grader, B.L. (2003). **Learning Organization Practices in Public Schools : A Middle School Case Study**. Doctoral dissertation, Education Administration. The University of New Mexico.
- Hellriegel, D. and et al. (2002). **Management: A Competency - Based Approach**. 9 th ed. Canada:South-Western Thomson Learning.
- Hill, Charles W.L. and Mcshane, Steven Lattimore. (2008). **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). **Education Administration : Theory Research and Practice**. New York: McGraw-Hill.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (2004). **The social psychology of organization**. 2 nd ed. New York: John Wiley and Son
- King, Stephen Ward. (2002). **Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning**. Ph.D. Dissertation Potland State University. (Online). Available:[http://proquest.umi.com/pqdweb/?did=727405521&sid=2&clientid=71090&ROOT=309&VName=PQD.7 7 7 2561](http://proquest.umi.com/pqdweb/?did=727405521&sid=2&clientid=71090&ROOT=309&VName=PQD.7%20%20%202561)
- Kotter, J. (1996). **Leading Change**. Harvard Business Review Boston: MA.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). **Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership**. Educational Administration Quarterly.
- Likert, R. (1993). **A Technique for the Measurement of Attitude**. Chicago: Rand Mc Nally.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2001). **Leadership**. Ohio: South – Western College.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. Burr Ridge. IL: Irwin Professional.
- Muchinsky, P.M. (1997). **Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 5 th ed. California:Brooks/Cole.

- Oke, Adegoke and et al. (2009). **The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities**. Organizational Dynamics.
- Pedler, M. , Burgoyne, J. and Boydell, T. (1988). **The Learning Company: A strategy for Sustainable Development**. London: McGraw - Hill.
- Podsakoff, P.M. et al. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors". **Leadership Quarterly**. 1(2): 107-142.
- Schermerhorn, J.R. (2005). **Management**. 8 th ed. New York: John Wiley and Sons.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency.
- SEDL (South Education Development Laboraty). (2005). **Leadership characteristics that facilitate school change**. Retrieved from <http://www.sedl.org/change/leadership>
- Ubben, G.C. , Huges, L.W. and Norris, C.J. (2001). **The Principal**. 4 th Ed. Boston: Allyn and Becon.
- Vinella, Michael W. (2007). **The Relationship between Student Achievement and The Scores on the Learning Organization Survey**. Minnesota: Walden Universiy.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Organization**. 4 th ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์
 อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
2. ดร.วนิดา ปรียะอนุกุล
 ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านทับสงฆ์
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
 เขต 2
3. นายปรีชา วุฒิเกษตรสกุล
 ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนาสนาดัก
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
 เขต 2
4. นางจุฑาภรณ์ นาคประวัตติ
 ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ
 สาขาวิชาคณิตศาสตร์ โรงเรียนสอยดาววิทยา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
5. นางฉัตรดาว เหลืองประเสริฐ
 ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ
 สาขาวิชาภาษาไทย โรงเรียนบ้านไผ่ล้อมสามัคคี
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
 เขต 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.มนตรี วิชัยวงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒” โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาวุฒิ วานิชสรรพ)
ผู้ช่วยอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๓ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทับสงฆ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒” โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาวุฒิ วานิชสรณ์)
ผู้ช่วยอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาสนาดก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒” โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาวุฒิ วานิชสรรพ)
ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางฉัตรดาว เหลืองประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒” โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

๑๓๑๑๕

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาวุฒิ วานิชสรรพ)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางจุฑาภรณ์ นาคประวัตติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒” โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาวุฒิ วานิชสรณ์)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งนภา จันทรีลี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒” โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวรุ่งนภา จันทรีลี นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(๑๖๓๑๗)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาวุฒิ วานิชสรณ์)

ผู้ช่วยอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒” โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลวรรณ อนันต์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกสถานศึกษาของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงขออนุญาตนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูในสถานศึกษาของท่าน

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

๑๕๐๖๑๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาวุฒิ วานิชสรรพ)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๐๐

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยข้อมูลที่ได้จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ การงาน หรือด้านส่วนตัวของผู้ตอบแต่ประการใด จึงขอความกรุณาท่านตอบให้ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอน และทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่าน เพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของผู้ตอบทุกข้อจึงมีคุณค่า และถือว่าเป็นความลับเฉพาะบุคคลที่ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวรุ่งนภา จันทร์ลี

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยพิจารณาภาพรวม 5 ด้าน ดังนี้ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์

2. ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โปรดตอบทุกข้อ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มองเห็นและตระหนักถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน					
2.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้แก้ปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์					
3.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
4.	ท่านคิดว่าผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ					
5.	ท่านคิดว่าผู้บริหารใช้การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6.	ท่านคิดว่าผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้นำแนวคิดใหม่ๆ ไปพัฒนางาน					
7.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมักส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการพยายามแก้ไขปัญหา					
8.	ท่านคิดว่าผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
9.	ท่านคิดว่าผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง					
10.	ท่านคิดว่าผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และมีทางแก้ไขเสมอ					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
11.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้					
12.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร					
13.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นการคิดเชิงบวกทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดี					
14.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการแสดงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
15.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่บุคลากร					
16.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายให้กับบุคลากร โดยการใช้วิถีทัศน์ร่วม					
17.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสร้างความคิดที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่า					
18.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ					
ด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
19.	ท่านคิดว่าผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20.	ท่านคิดว่าผู้บริหารแสดงตนเป็นแบบอย่างจนได้รับการยกย่องนับถือ					
21.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานะการณ์วิกฤต					
22.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมสูง					
23.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ชัดเจน					
24.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคลากร					
25.	ท่านคิดว่าผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
26.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร					
27.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล						
28.	ท่านคิดว่าผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากรแต่ละคน					
29.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้คำแนะนำ พัฒนา จุดเด่น จุดด้อยของบุคลากร					
30.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการกระจายอำนาจตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร					
31.	ท่านคิดว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับรายละเอียดของแต่ละบุคคลทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า					
32.	ท่านคิดว่าผู้บริหารให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายตามความสามารถ					
33.	ท่านคิดว่าผู้บริหารส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ					
34.	ท่านคิดว่าผู้บริหารรับฟังปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35.	ท่านคิดว่าผู้บริหารใช้การสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นรายบุคคล					
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์						
36.	ท่านคิดว่าผู้บริหารวางเป้าหมายอย่างมีหลักการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					
37.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเสริมแรงบุคลากรด้วยการใช้คำพูดชมเชย					
38.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้					
39.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ					

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. เป็นแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยพิจารณาในภาพรวม 6 ด้าน ดังนี้ 1) การการคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 6) การใช้เทคโนโลยี

2. ลักษณะแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท์ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โปรดตอบทุกข้อ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ						
1.	ท่านเข้าใจความคิดของตนเองอย่างเป็นระบบ					
2.	ท่านจัดลำดับความสำคัญในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
3.	ท่านสามารถอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานได้					
4.	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการปฏิบัติงาน					
5.	ท่านรู้ระดับความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน					
6.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานที่ซับซ้อนได้					
7.	ท่านให้ความสำคัญกับการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
8.	ท่านคิดว่าสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการวางแผนล่วงหน้า					
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้						
9.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างความรู้ให้ตนเองอยู่เสมอ					
10.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง					
11.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น					
12.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาไม่ยึดติด พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง					
13.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีวิธีการศึกษาความตึงเครียดในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
14.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
15.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ที่ไม่จำกัด เฉพาะขอบเขตเรื่องงานในหน้าที่เท่านั้น					

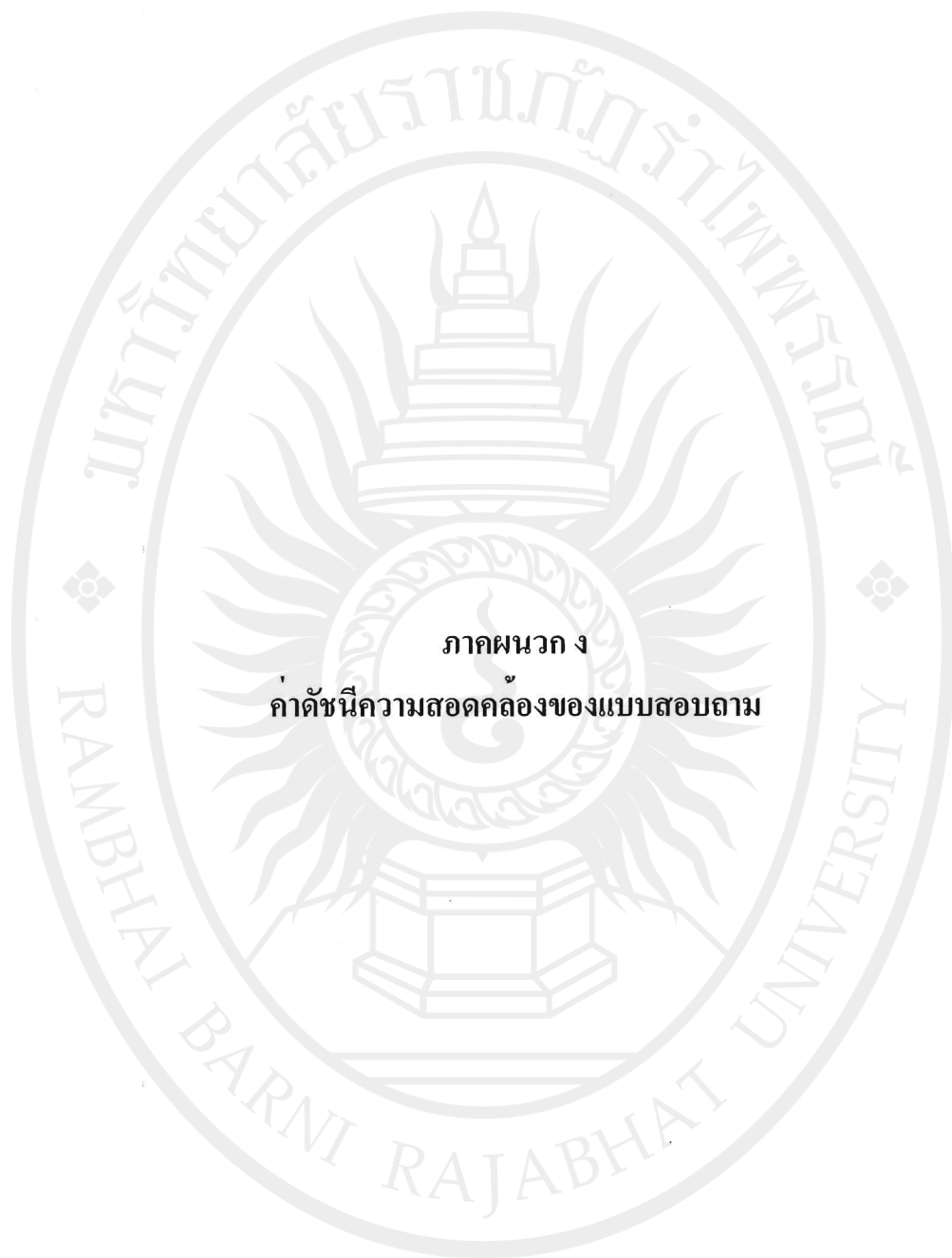
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีแบบแผนความคิด						
16.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน					
17.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้					
18.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนในการปฏิบัติงาน					
19.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างไกล					
20.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองได้					
21.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาคิดทบทวน สถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวก่อนตัดสินใจ					
22.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์งานได้อย่างชัดเจน					
23.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง					
24.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาสามารถตัดสินใจด้วยความรอบคอบ					
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
25.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามองภาพรวมขององค์กร					
26.	ท่านคิดว่าสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นถึงทิศทางในอนาคต					
27.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
28.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามองความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของทุกคน					
29.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาปฏิบัติได้จริง					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
30.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันและทุ่มเทเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน					
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
31.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น					
32.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจในการทำงานของบุคลากรคนอื่น ๆ					
33.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังเหตุผลของเพื่อนร่วมงาน					
34.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามักสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน					
35.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษารับรู้โครงสร้างหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน					
36.	ท่านคิดว่าสถานศึกษาสนับสนุนเครือข่ายการเรียนรู้ทุกรูปแบบ					
37.	ท่านคิดว่าสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการระดมความคิดในการทำงาน					
38.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลบุคลากรจากการทำงานเป็นทีม					
ด้านการใช้เทคโนโลยี						
39.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ					
40.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา					
41.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
42.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมในการเผยแพร่ความรู้ได้ตลอดเวลา					
43.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมาพร้อมกับเทคโนโลยี					
44.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บ และนำข้อมูลมาใช้					
45.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาของท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ง
คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 9 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 2

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา									
1.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มองเห็นและตระหนักถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้แก้ปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	ท่านคิดว่าผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรหาแนวทางแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5.	ท่านคิดว่าผู้บริหารใช้การสื่อสารที่เข้าใจง่ายทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	ท่านคิดว่าผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้นำแนวคิดใหม่ๆไปพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมักส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการพยายามแก้ไขปัญหาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
8.	ท่านคิดว่าผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9.	ท่านคิดว่าผู้บริหารกระตุ้นให้ บุคลากรยอมรับความเห็น ที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	ท่านคิดว่าผู้บริหารทำให้ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ ท้าทาย และมีทางแก้ไขเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ									
11.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถ สร้างแรงจูงใจบุคลากรได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถ กระตุ้นการคิดเชิงบวกทำให้ บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการแสดง ความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสร้างเจตคติที่ ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่ บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
16.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถสร้าง ความผูกพันต่อเป้าหมายให้กับ บุคลากรโดยการใช้วิสัยทัศน์ร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสร้างความคิด ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า มีคุณค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้คอยให้ คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์									
19.	ท่านคิดว่าผู้บริหารได้รับความ ไว้วางใจจากบุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
20.	ท่านคิดว่าผู้บริหารแสดงตน เป็นแบบอย่างจนได้รับการยก ย่องนับถือ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้แม้ใน สถานการณ์วิกฤติ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
22.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้มี คุณธรรมจริยธรรมสูง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
23.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีอุดมการณ์ ที่แน่วแน่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
24.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
25.	ท่านคิดว่าผู้บริหารทำให้บุคลากร รู้สึกภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสร้างความ เชื่อมั่น ศรัทธา และเป็นที่ยอมรับ ของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นต้นแบบ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล									
28.	ท่านคิดว่าผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ ความต้องการของบุคลากร แต่ละคน	0	+1	+1	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
29.	ท่านคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริม ให้คำแนะนำ พัฒนา จุดเด่น จุดด้อยของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการ กระจายอำนาจตามความสามารถ และความต้องการของบุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
31.	ท่านคิดว่าผู้บริหารให้ ความสำคัญกับรายละเอียดของ แต่ละบุคคลทำให้บุคลากรรู้สึก มีคุณค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32.	ท่านคิดว่าผู้บริหารให้โอกาส ในการทำงานที่ท้าทายตาม ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
33.	ท่านคิดว่าผู้บริหารส่งเสริม และ พัฒนาบุคลากรตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34.	ท่านคิดว่าผู้บริหารรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
35.	ท่านคิดว่าผู้บริหารใช้การสื่อสาร สองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับ บุคลากรเป็นรายบุคคล	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์									
36.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสามารถ กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
37.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38.	ท่านคิดว่าผู้บริหารแสดง วิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจได้ อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39.	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีทักษะ การสื่อสารที่ดีทำให้บุคลากร ให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 10 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ									
1.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจความคิดของตนเองอย่างเป็น ระบบ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา จัดลำดับความสำคัญในการทำงาน อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา สามารถอธิบายรายละเอียดของการ ปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา รู้ระดับความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการ ทำงานที่ซับซ้อนได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
8.	ท่านคิดว่าสถานศึกษานับสนุน ให้บุคลากรมีการวางแผน ล่วงหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้									
9.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างความรู้ ให้ตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
10.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นในการพัฒนา ตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
11.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา กระตือรือร้นในการพัฒนา ความสามารถของตนเองให้มีความ เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา ไม่ยึดติด พร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีวิธีรักษาความตึงเครียดในการ ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรม ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	0	+1	+1	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
15.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเฉพาะ ขอบเขตเรื่องงานในหน้าที่เท่านั้น	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านการมีแบบแผนความคิด									
16.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการ เรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีกระบวนการวางแผนในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
20.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ ด้วยตนเองได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
21.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา คิดทบทวน สถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวก่อนตัดสินใจ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
22.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์งานได้อย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา พร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการ แนวคิด ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา สามารถตัดสินใจ ด้วยความ รอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน									
25.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามองภาพรวมขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26.	ท่านคิดว่าสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นถึงทิศทางในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามองความสำเร็จของสถานศึกษา คือความสำเร็จของทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันและทุ่มเทเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม									
31.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจในการทำงานของบุคลากรคนอื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

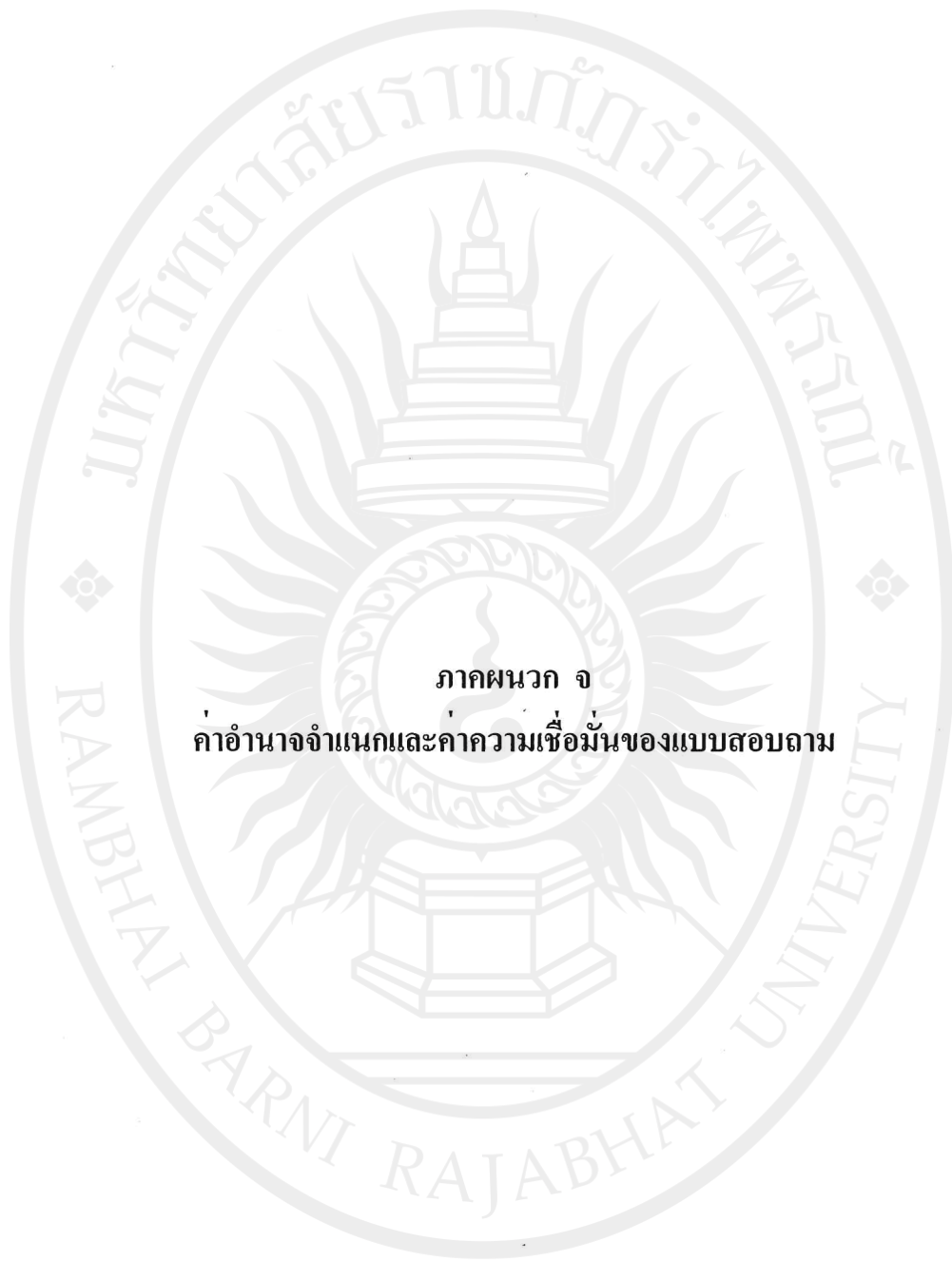
ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
33.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับฟังเหตุผล ของเพื่อน ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา มักสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา รับรู้โครงสร้างหน้าที่ของเพื่อน ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36.	ท่านคิดว่าสถานศึกษาสนับสนุน เครือข่ายการเรียนรู้ทุกรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37.	ท่านคิดว่าสถานศึกษาสนับสนุน ให้ มี ก าร ระ ค ม ค ว าม ค ิด ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38.	ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินผลบุคลากรจากการทำงาน เป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการใช้เทคโนโลยี									
39.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการ จัดการสารสนเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษา สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
41.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
42.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมในการเผยแพร่ความรู้ได้ตลอดเวลา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
43.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมาพร้อมกับเทคโนโลยี	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
44.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บ และนำข้อมูลมาใช้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45.	ท่านคิดว่าบุคลากรในสถานศึกษาของท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก จ
คำอธิบายจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 11 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากร
ทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
ด้านการกระตุ่นทางปัญญา	
1	.39
2	.56
3	.73
4	.53
5	.58
6	.62
7	.60
8	.68
9	.65
10	.55
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
11	.79
12	.59
13	.66
14	.61
15	.71
16	.66
17	.70
18	.77
ด้านมื่อทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
19	.65
20	.74
21	.81
22	.64

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
23	.78
24	.63
25	.72
26	.69
27	.76
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	
28	.59
29	.59
30	.47
31	.67
32	.62
33	.64
34	.73
35	.66
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์	
36	.77
37	.67
38	.69
39	.48

จากตาราง 11 แสดงว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 จำนวน 39 ข้อ อยู่ในช่วงระหว่าง .39 ถึง .81 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

ตาราง 12 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากร
ทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	
1	.66
2	.21
3	.69
4	.58
5	.56
6	.47
7	.60
8	.53
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	
9	.77
10	.56
11	.69
12	.68
13	.53
14	.66
15	.51
ด้านการมีแบบแผนความคิด	
16	.78
17	.68
18	.59
19	.71
20	.56
21	.67
22	.61

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
23	.72
24	.66
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	
25	.70
26	.70
27	.58
28	.72
29	.70
30	.68
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	
31	.53
32	.53
33	.56
34	.68
35	.62
36	.71
37	.81
38	.70
การใช้เทคโนโลยี	
39	.73
40	.53
41	.62
42	.55
43	.67
44	.68
45	.63

จากตาราง 12 แสดงว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 จำนวน 45 ข้อ อยู่ในช่วงระหว่าง .21 ถึง .81 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ประวัติย่อผู้วิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวรุ่งนภา จันทร์ดี
วัน เดือน ปีเกิด	1 พฤษภาคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	33/22 หมู่ 4 ตำบลท่าช้าง อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี 22000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ข้าราชการครู ตำแหน่งครู ค.ศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านซันตารี ตำบลทุ่งขนาน อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี 22180
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2553	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2557	การศึกษาระดับบัณฑิต กศ.บ. (เทคโนโลยีการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2562	ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี