

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 บทบาทของภาวะผู้นำ
  - 2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 4.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 4.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 4.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 4.4 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในประเทศ

## ผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2551 : 5) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคัดเลือกและแต่งตั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดูแลบุคลากรและการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จันทราณี สงวนนาม (2551 : 23) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2557 : 16) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลในความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลและพัฒนาเด็กอย่างเต็มกำลังและความสามารถ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กร ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีคุณธรรมและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

### ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

คอนเจอร์ (Conger. 1989 : 79) ได้ให้ความคิดเห็นกับผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการวางแผนนโยบาย ในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอนบุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่าง ๆ

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1998 : 92) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นผู้ที่รับผิดชอบของสถานศึกษาทั้งหมดที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2551 : 26) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา (หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีมาตรฐานตามเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัย ดังนี้

1. ผู้บริหาร (หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) มีคุณธรรม จริยธรรม และประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารการศึกษา

2. ผู้บริหาร (หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน

3. ผู้บริหาร (หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) มีวิสัยทัศน์ และภาวะเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการจัดการศึกษา คือ จะต้องการเสริมพลังผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เป็นผู้ที่จัดระบบงานในโรงเรียนให้เรียบร้อย ชัดเจน ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ศิลปะ คุณธรรม จริยธรรม รู้จักนำธรรมะมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อจะได้จัดการศึกษาและบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

**บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา**

นักวิชาการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

เนเชวิช (Knezevich. 1984 : 27) ได้กล่าวเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ประกอบด้วย

1. นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ

2. กำหนดจุดมุ่งหมายทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น

3. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ

4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน

5. ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กร

6. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระฉ่ง

8. รายงานกิจการให้แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

เคนเนทส์ และเจน (Kenneth and Jane. 2000 : 103) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและผู้นำของหมู่คณะ
  2. ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กรอันประกอบด้วยการรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด
  3. ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร
- สรุปได้ว่า ในการบริหารงานในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรในสถานศึกษา ตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้สถานศึกษาสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ฮอย และมิลากเอล (Hoy and Miskel. 2001 : 169) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจ คือ การให้ผู้บริหารตัดสินใจจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ เป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจจะไม่มีสิ้นสุด จนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยและเป็นกระบวนการเลือกหนทางที่ดีที่สุดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ ผู้ทำการตัดสินใจจึงต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณาในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

#### 2. คุณลักษณะด้านการจูงใจ

การจูงใจ เป็นความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการความต้องการของบุคคล ความสำเร็จของงาน ความต้องการในพลังอำนาจ และคุณงามความดี

#### 3. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำมี

มนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์

#### 4. คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำ ในสิ่งอันควรทำ หรือ ไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรม และคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติ ประกอบด้วย ความกล้าหาญ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัย เมื่อผิดพลาดต้องเต็มใจรับคำตำหนิและต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด

#### 5. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับกันเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม เป็นการติดต่อพูดคุยหรือประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างสงบสุข และเป็นกระบวนการบริหารการครองใจคน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจความร่วมมือร่วมใจกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีความสุขในการทำงาน สามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและมีความรู้วิชาชีพเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีเลิศจึงเป็นแนวทางการปฏิรูปเพื่อนำไปสู่ผู้บริหารที่อยู่ในศตวรรษที่ 21

## ภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้  
 ยูคล์ (Yukl. 1994 : 97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง  
 ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft.1999 : 100) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่าง  
 ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ไอร์แลนด์ และฮิตท์ (Ireland and Hitt. 1999 : 254) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำ หมายถึง  
 บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กรและเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำทีมงาน  
 สำหรับการปฏิบัติงาน สามารถชักจูงใจและนำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย  
 ขององค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001 : 392) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง  
 ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่  
 จุดหมายที่กำหนดไว้

ดูบริน (DuBrin. 2006 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบ  
 ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น  
 ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้  
 บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มี  
 ความสามารถในการบังคับบัญชานุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็น  
 ผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วย  
 ความเต็มใจ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 171) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ  
 ใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าวจูงใจผู้ตามให้  
 พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 10) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพล  
 ของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม  
 ตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมผลักดันให้ผู้อื่นเห็นพร้อมและสามารถทำไปพร้อม ๆ กันได้อย่างซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อ ความศรัทธา การยอมรับ ความพยายามอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภารดี อนันต์นารี (2557 : 76) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัย อำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมายร่วมกัน

สมุทร ชำนาญ (2557 : 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือสมาชิกในองค์กรที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

โชติ บติรัฐ (2558 : 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนดหรือชักจูงใจให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลจูงใจบุคคลอื่น ทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยการประสานความร่วมมือภายใต้การดูแล ชี้นำ

โน้มน้าวชักจูง กระบวนการสื่อสารอื่น ๆ ที่เหมาะสม และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนอิทธิพลในตัวของผู้นำเองที่จะนำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติตาม เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

#### บทบาทของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2556 : 31) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตน
2. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน
3. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีม
5. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาท ดังนี้

1. การกำหนดแนวทางหลัก
2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล
3. การมอบอำนาจ
4. การสร้างตัวแบบ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 14 - 15) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ประธาน ทำหน้าที่เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ในองค์การเป็นตัวแทนขององค์การต่อสาธารณชน
2. โฆษก ทำหน้าที่เป็นโฆษก แลกเปลี่ยน ตอบคำถาม หรือรายงานต่อบุคคลหรือกลุ่มคนที่นอกเหนือการสั่งการของผู้จัดการ
3. นักเจรจาต่อรอง ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นที่ต้องการและเรียกร้องทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ผู้ฝึกสอน ทำหน้าที่ในการฝึกสอนสมาชิกในทีมในการกำหนดผลสำเร็จของทีม การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกทีม
5. ผู้สร้างทีม เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างทีมในการกำหนดเป้าหมายสร้างขวัญกำลังใจ และการประชุมทีม
6. ผู้เล่นในทีม บทบาทนี้สัมพันธ์กับบทบาทการสร้างทีมซึ่งจะต้องแสดงความประพฤติที่เหมาะสม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในองค์การ แสดงความภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการสนับสนุนแผนและการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. ผู้แก้ปัญหาเทคนิค บทบาทนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้างานและผู้จัดการระดับกลาง ในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค

8. ผู้ประกอบการ เป็นบทบาทที่ต้องให้ข้อเสนอแนะที่เป็นความคิดเชิงนวัตกรรมหรือต่อยอดธุรกิจ

สรุปว่า บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกโดยอิสระที่มีผลดีต่อผู้อื่นหรือสังคม เช่น การตัดสินใจ การจูงใจให้คนทำงาน การแสดงออกทางความคิด การพูด พฤติกรรมทางอารมณ์ การอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมเพื่อให้ผู้อื่นได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

#### คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ดูบริน (Dubrin, 2006 : 90) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่น
2. นำไว้วางใจ
3. มีลักษณะโดดเด่นจนครอบคลุมงานคนอื่นได้
4. กล้าแสดงออก
5. การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม
6. ความมั่นคงทางอารมณ์
7. ความกระตือรือร้น
8. อารมณ์ขัน
9. มีความอบอุ่น โอบอ้อมอารี
10. อดทนต่อความตึงเครียด
11. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 53 - 54) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำมี ดังนี้

1. ศึกษานโยบายวัตถุประสงค์ของโครงการให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่และพันธกิจในหน่วยงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่

2. ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่ายทุกแผนกในองค์กรเพื่อการนำไปสู่แนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3. ควบคุม ดูแล และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ

4. ต้องมาศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอในโลกยุคสารสนเทศ

5. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ต้องรู้จักใช้คนที่เหมาะสมกับงาน

7. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต
  8. มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน
  9. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลาและความรับผิดชอบ
  10. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
  11. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
  12. มีความขยันขันแข็งในการทำงาน รักงานและอุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงานด้วยความเต็มใจ
  13. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
  14. จงตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างเจียม ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
  15. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขายืนอยู่กับผลการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด
    16. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
    17. มีจิตใจมั่นคงในการวินิจฉัยสั่งการด้วยความรับผิดชอบ
    18. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
    19. ต้องมาอบรมให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
    20. ต้องเป็นคนดีมีความคิดริเริ่มมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
    21. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
    22. ต้องเป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาพการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
    23. อยากเป็นคนหูเบาต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อนแล้ว จึงสั่งการหรือปฏิบัติการแต่อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือคำบอกเล่า
    24. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด เมื่อเกิดความผิดพลาดในการวางแผนและปฏิบัติงาน
    25. ต้องให้ความสนใจในความเป็นอยู่ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ธีระ รุณเจริญ (2553 : 28) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้
1. มีความถนัดในการเป็นผู้นำและลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
  2. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
  3. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ
  4. มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีจรรยาบรรณ
  5. มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

6. บริหารโดยเน้นสภาพปัญหาและความต้องการเป็นที่ตั้ง
7. บริหารงานเชิงรุก
8. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
9. มุ่งผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้ง

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553 : 31) ได้กำหนดว่าคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาควุฒิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษามุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีความกล้าหาญและเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและเตรียมพร้อม
8. มีความรักดี
9. มีความสงบ เสถียร ไม่ถือตัว

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554 : 60) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ มีดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะทางกาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีรูปร่างสูงใหญ่กว่า มีน้ำหนักมากกว่า สุขภาพแข็งแรงกว่า มีพลังมากกว่า และมีลักษณะท่าทางภายนอกดึงดูดใจมากกว่าบุคคลทั่วไป แต่ก็มิงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องสูงสง่าเสมอไป ผู้นำที่เตี้ยก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

2. สถิติปัญญา คนที่เป็นผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาดกว่าคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

3. คุณลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสามารถมุ่งผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีสถานภาพทางสังคม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 22) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ของสถานศึกษา
2. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ
3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ
5. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน
6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

สมุทรา ชำนาญ (2557 : 20) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำที่สำคัญมีดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม จะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ คือ ความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก ความอบอุ่น โอบอ้อมอารี ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นความสำเร็จ ความเฉลียวฉลาด การมีทักษะในการคิด การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จ

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 8) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์

ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสเตอร์

กริฟฟิน (Griffin. 1996 : 524) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เลทวูด และเจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุนิสัยทัศน์ การถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

ดูบริน (Dubrin. 1997 : 22) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้นสร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 134) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้ เป็นผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช้การจูงใจด้วยสิ่งที่มีตัวตนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวตน เช่น วิสัยทัศน์ การมีค่านิยมร่วมและแนวความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมายและคุณค่ายิ่งในการทำงานในภารกิจที่มีความหลากหลาย

กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2553 : 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักมีความตระหนักถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์กร มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุ่มรอบคอบ มีความมุ่งมั่น

ในความสำเร็จมีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จยอมรับความแตกต่างและตัดสินใจด้วยเหตุและผล ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำในบางครั้ง

ยูดา รักไทย (2553 : 22) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

สัมมา ธรณินิตย์ (2553 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจวิสัยทัศน์ จริยวัตรที่ดี อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิด ให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความคิด

โกวิวัฒน์ เทศบุตร (2554 : 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การใช้การจูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น เนื่องมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดก็ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวังของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 35) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความพยายามในการทำงานให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง ใช้กระบวนการต่าง ๆ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพให้มากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

### ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

มุชินสกาย (Muchinsky, 1997 : 373) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

สัมมา รธนิชย์ (2553 : 20) ได้กล่าวไว้ ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. ช่วยให้นุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ
4. ช่วยให้นุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554 : 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดซื้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ไขปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและ

บทบาทหน้าที่ขององค์กรภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการที่คนใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

### คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ทิชชี และเดวาน่า (Tichy and Devanna.1986 : 19) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป จะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

เลทวูด และเจนซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 512) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเองกำหนดวิธีการทำงานให้ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอนเน้นการควบคุม
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

3. ผู้นำแบบบิสรเสรีนิยม (Laissez-faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้และคอยตอบคำถามข้อสงสัยหลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1997 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กรและสังคม

ฟูลแลน (Fullan. 1993 : 137) ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจขึ้นมา และทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์หรือมีการกำหนดเป้าหมายและภารกิจร่วมกัน
2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้าร่วมกลุ่มในการทำงานและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนมีความสามารถในการสื่อสารโดยการใช้คำพูดหวานล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่นสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีกล้าเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งและมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง
6. สร้างสายใยแห่งความผูกพัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพันเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล มีความสามารถในการสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ตามรวมทั้งการสร้างความสามัคคีในองค์กร
7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

ภารดี อนันต์นาวิ (2552 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. มีความเชื่อว่า สถานศึกษามีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิผล
5. ต้องกล้าแสดงพฤติกรรมเชิงรุก
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

สมชาย เทพแสง (2552 : 17) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Visionary Leader) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้
2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และหลักการมีส่วนร่วม (Participation)
3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
5. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติใน

การวิเคราะห์และตัดสินใจ

6. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง
7. มีความสามารถในการสื่อสาร
8. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

ธีระ รุญเจริญ (2553 : 137) ได้กำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรกระตุ้นสนับสนุน ส่งเสริม ให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อมุ่งเน้นที่จะให้บริการ และการนำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้

2. มีความสามารถสูงต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ ถกฉวยข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์ โดยตระหนักถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เปลี่ยนสภาพสิ่งขัดขวางไม่ได้คาดหวังให้กลายเป็นสิ่งดีเป็น โอกาสสำหรับตนเอง และหน่วยงานของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่นหน่วยงานอื่นและแสวงหาโอกาสที่ได้เป็นผู้นำในเชิงการใช้ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

3. มีความอดทนต่อสิ่งที่มีความหมายเป็นหลายนัย อันทำให้เกิดความเข้าใจยากหรือ อดทนต่อสภาพเสี่ยงที่ต้องตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้ตอบสนอง ต่อข้อมูลใหม่ สถานภาพที่เปลี่ยนแปลงไปหรือต่ออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่คาดฝันต้องปรับตัว ได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ใหม่ ๆ อันน่าสนใจ และเข้าไปแก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถ

มีความอดทนยืนหยัด จัดการกับความบีบคั้นต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเน้นความสนใจไปที่ความเข้มของการมองโลกในแง่ดีและต่อสู้ ฟืนคั้นจากความปราชัยพ่ายแพ้ได้อย่างรวดเร็ว

สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ (2554 : 123) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า มีดังนี้

1. ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการ
  2. ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดคุณภาพของสถานศึกษา
  3. ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคคลในโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
  4. ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้หมด คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข
  5. ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
  6. ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐาน
  7. ผู้บริหารยุคดิจิทัลต้องเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
  8. ต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อ่านใจคน ได้ สุขุม รอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
  9. ต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ และเกิดความผิดพลาดน้อย
  10. เปรียบประจุนกอินทรีที่มองไกลและเน้นในภาพรวมกว่ามองรายละเอียด หรือผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก
- สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบัน ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในการบริหารจัดการและสร้างองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

### องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

เลทวูด และเจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 52) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การระบุนิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนั้นผู้บริหารเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณและความสามารถในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการเอาชนะอุปสรรค ได้รับการยอมรับนับถือจากคณะครูทุกคนในสถานศึกษา สามารถปลุกเร้าให้คณะครูทุกคนมองเห็นถึงของความสำเร็จสถานศึกษาที่เกิดขึ้น
  2. การถือฤลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มนั้นผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการของการพัฒนาเป้าหมายของสถานศึกษากระตุ้นครูทุกคนให้ทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
  3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคลนั้นผู้บริหารจัดให้คณะครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะอย่างกว้างขวาง สนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นในการทำงานแก่คณะครูทุกคน
  4. การกระตุ้นทางปัญญานั้นผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนและแสดงออกถึงการใส่ใจในความต้องการเฉพาะของคณะครู กระตุ้นให้คณะครูได้ทบทวนการปฏิบัติงานของตน และจัดหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยคณะครูให้คิดถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะพัฒนาผู้เรียน
  5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมนั้นผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการปฏิบัติ ใช้ผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นตัวอย่างของความสำเร็จ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้คณะครูได้ปฏิบัติเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม โดยให้สอดคล้องกับหลักการของผู้นำ
  6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูงนั้น ผู้บริหารยึดมั่นที่จะให้บุคลากรทำงานให้ดีที่สุด โดยแสดงให้เห็นบุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงในเรื่องการเป็นมืออาชีพของบุคลากร ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม และกระตุ้นให้คณะครูปฏิบัติการอย่างสร้างสรรค์
- ฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel. 2001 : 121) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้
1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยม
  2. การสร้างบารมี
  3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
  4. การกระตุ้นปัญญา
  5. การสร้างแรงบันดาลใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 261) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ดังนี้

1. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักว่า งานของเขาสำคัญเพียงใด ต่อองค์กร และการทุ่มเทของเขาจำเป็นเพียงใดต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยการสื่อสาร และให้ข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความต้องการของตนเอง ทั้งในความก้าวหน้า การพัฒนาและการประสบความสำเร็จ ด้วยการให้การฝึกอบรมการให้อำนาจ และการใช้ทีมบริหารตนเอง

3. ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยส่วนรวมไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าด้วยการถามตนเองอยู่ตลอดเวลาว่าเราเปลี่ยนแปลงเพียงพอแล้วหรือยัง

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 120 - 123) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ หรือ 4Is ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or IL) นั้นผู้นำประพฤติตัว เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่ อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะ เลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและ ความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและ ปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) นั้นผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่อง งานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่ง

ความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) นั้น ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) นั้น ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และ

ความต้องการการประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รบักำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเราผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไมรู้สึกลัว เขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมุ่งสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่แนวคิดของ เลทวูด และเจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 52) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การถือฤลยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญานันผู้บริหาร 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง ฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel. 2001 : 121) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝึ้งค่านิยม 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา 5) การสร้างแรงบันดาลใจ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553 : 261) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ดังนี้ 1) ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักว่า งานของเขาสำคัญเพียงใดต่อองค์กร 2) ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักในความต้องการของตนเอง 3) ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยส่วนรวม และแนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 120 - 123) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ หรือ 4Is ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 120 - 123) มาเป็นแนวคิดหลักในการศึกษาวิจัย

เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เนื่องจากแนวคิดของ แบส และอโวลิโอ เป็นแนวคิดที่สามารถนำมาปรับประยุกต์การบริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น ระบบอันเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงจึงต้องอาศัย แนวคิดของแบส และ อโวลิโอ เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทางด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล ทั้งนี้ในงานวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้เน้นศึกษาตัวแปรตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบสและอโวลิโอ 4 องค์ประกอบ คือ

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 120) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่ การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพ

ยุกต์ (Yukl. 1994 : 17) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่ มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้นำ เป็นผู้ที่มี คุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะ สามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

แมกเซนและวอนกลินาว (McShane และ Von Glinow. 2000 : 416) กล่าวว่า การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์เป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็น ผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตามสะท้อนให้เห็น ถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่าง ปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับ เพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 17) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นผู้นำแบบบารมี จะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้นและผู้นำจะสร้าง ตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็น โมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม และหากมีความจำเป็นผู้นำ จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามความเหมาะสมด้วย

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง ออกว่ามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึง

ผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นมิตร ใจดีเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานไว้วางใจ เคารพ ศรัทธา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ประกอบพิจารณาการตัดสินใจมีวิสัยทัศน์ที่ดี

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

โคเฮน (Cohen. 1990 : 58) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม ให้กระทำ โดยสร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้ สำเร็จ และสร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า ตลอดจนสร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 120) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิด การใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตามและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

สัมมา ราชนิธิย์ (2553 : 114) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ ว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน อุตทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการศึกษามาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจ แน่วแน่ในการทำงานโดยผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวก

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 17) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน เป็นคน มองการณ์ไกลและมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะ ทำงานให้สำเร็จและให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานว่าตนเอง สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ ฝึกฝนให้ผู้ร่วมงานรู้จักการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำงาน เป็นทีม มีความรักและสามัคคีในการปฏิบัติงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจอยากอุตทิศตน และทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากร มีแรงจูงใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย กระตุ้นให้เกิดการทำงาน เป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ วางไว้ โดยมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ซึ่งให้เป้าหมายที่ชัดเจนจนบุคลากรเกิดความรู้สึกรู้สึกว่าภารกิจ ที่ต้องการทำเป็นสิ่งสำคัญ และเกิดเป็นความพยายามและทุ่มเททำงานเต็มกำลังความสามารถ

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา

โคเฮน (Cohen. 1990 : 59) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาโดยคนที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้นกลวิธี และมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์วางแผนการนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในระดับที่สามารถมองเห็นได้ เกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้อื่นยอมรับมาถึงภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 120) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาโดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สัมมา ธรนิษฐ์ (2553 : 115) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมกระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 18) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางาน รู้จักวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล แจกแจงข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอแนะนำ ให้ศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน สนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สร้างความตระหนักให้ครุคิดสิ่งใหม่ ให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์

ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา มียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนการสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยมีการให้เหตุผลประกอบการสนับสนุน

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 120) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือให้ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้องเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมทั้งความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้อง โดยการมอบหมายงานให้ตามความสามารถแต่ละบุคคลใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ ให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

ยูลค์ (Yulk. 1994 : 325) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นการยอมรับความต้องการของผู้ตาม และเป็นสิ่งที่ช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สัมมา ราชนิธิ (2553 : 115) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นการใช้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 19) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการใช้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ สนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน สร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและความคุ้นเคย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหาเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วินัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ความสนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน คอยช่วยเหลือ ชี้นำ ให้คำแนะนำ เมื่อครูต้องการ และกระตุ้นปลุกเร้าและยกระดับความต้องการของครูให้มีความต้องการในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมของสถานศึกษาไปพร้อม ๆ กับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้ตาม ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความพยายามในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ใช้กระบวนการต่าง ๆ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพให้มากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ได้แก่

1. ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกว่ามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นมิตร ใจดีเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนผู้ร่วมงานไว้วางใจ เคารพศรัทธา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมประกอบพิจารณาการตัดสินใจมีวิสัยทัศน์ที่ดี

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ชี้นำเป้าหมายที่ชัดเจนจนบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าการกระทำที่ควรทำเป็นสิ่งสำคัญ และเกิดเป็นความพยายามและทุ่มเททำงานเต็มกำลังความสามารถ

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สร้างความตระหนักให้ครุคิดสิ่งใหม่ให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

และมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา มียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนการสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยมีการให้เหตุผลประกอบการสนับสนุน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ ความสนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตาม ความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน คอยช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้คำแนะนำ เมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการ ของครู ให้มีความต้องการในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

#### องค์กรแห่งการเรียนรู้

##### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่าง ต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นสถานที่เกิดรูปแบบความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายที่แต่ละคนจะมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นທີ່ซึ่งทุกคนต่างก็มาเรียนรู้ ร่วมกัน ได้มีท่านผู้รู้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge. 1990 : 98) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กร ที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็น ความปรารถนาเป็นสิ่งที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดที่ ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับขององค์กรมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการมององค์กรในระดับกว้าง ไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่า จะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งของ การเรียนรู้เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์กรไม่ สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์กร โดยส่วนรวมได้

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรที่มีทักษะ ในการสร้างความรู้ การได้มาของความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรม เพื่อ สะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

วัตกินและมาร์ซิก (Watkins & Marsick, 1993 : 47) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรในขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคลองค์กรและชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

จินทรานี สงวนนาม (2551 : 204) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม มีการสอนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งต่าง ๆ ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งก็คือให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุจิตรา ชนานันท์ (2552 : 118) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการศึกษาในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

#### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืน สามารถดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ พัฒนาตามกาลเวลา ตามยุคสมัย ก้าวล้ำตามโลกยุคปัจจุบัน

เซนเก้ (Senge, 1990 : 1) กล่าวว่า ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

ฟูลเมอร์ และคีย์ (Fullmer and Key, 1998 : 335) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลงานที่เป็นที่ต้องการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551 : 155) กล่าวถึง ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลและคุณภาพ

ทั่วทั้งองค์กร มันจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการเข้าสู่การแข่งขันในเศรษฐกิจระดับโลก เพื่อให้ประสบความสำเร็จและได้เปรียบในการแข่งขันองค์กรจึงต้องเป็นองค์กรเรียนรู้

ยุรพร ศุทธรรัตน์ (2552 : 25) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับกันในประเทศว่าเป็นวิธีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีตัวอย่างของบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างมากมาย และบริษัทเหล่านั้นก็สามารถที่จะเดินฝ่าวิกฤตและอยู่รอดเจริญรุ่งเรืองได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้องค์กรมีการแข่งขันสูง การบริหารยุคใหม่ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้แสดงความสามารถและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจัดแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและได้เปรียบในการแข่งขัน

#### องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 377) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้
2. การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรม ทัศนคติ วัตถุประสงค์และโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องานและผลิตผล ไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้า โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุน การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่ซ้ำซ้อน เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น
3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน
4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย

ระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

ดาฟ (Daft, 1999 : 25) ได้กล่าวว่าการที่องค์กรใด ๆ จะก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. เป็นองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สนใจในองค์กร (Mindful Leadership) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีภาวะผู้นำที่สนใจองค์กร กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากความสนใจของผู้นำที่ต้องการให้เกิดองค์กรประเภทนี้ขึ้น โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ วิธีการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำต้องมีบทบาทที่โดดเด่นอยู่ 3 ประการคือ

1.1 บทบาทในการออกแบบสถาปัตยกรรมทางสังคมขององค์กร (Design the Social Architecture) เป็นแนวคิดสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจสำคัญประการแรกๆ ที่ผู้บริหารจะต้องออกแบบเชิงความคิด เพื่อกำหนดเป้าหมายพันธกิจและค่านิยมหลักขององค์กรในอันที่จะใช้เป็นแนวทางในการชี้นำสมาชิกในองค์กร ประการที่สองเป็นการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างใหม่ขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร และประการที่สาม ผู้บริหารจะต้องสร้างสรรค์กระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ

1.2 บทบาทในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ (Create a Shared Vision) เป็นบทบาทสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในอนาคตในเชิงอุดมการณ์ซึ่งริเริ่มขึ้นจากผู้นำ หรือจากสมาชิกขององค์กร ได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจนและจำเป็นที่จะต้องให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้และเข้าใจกันอย่างแพร่หลายทั้งองค์กร

1.3 บทบาทการมีภาวะผู้นำในการให้บริการ (Servant Leadership) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีส่วนที่เป็นผู้เสียสละ เพื่อผู้อื่น และเพื่อก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ถ้าองค์กรใดมีภาวะผู้นำเพื่อความก้าวหน้าเฉพาะของตนแล้วย่อมไม่อาจก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้นำจำนวนมากที่อุทิศตนเองเพื่อองค์กรและเพื่อผู้อื่น จึงจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. บุคลากรเป็นผู้มีพลังอำนาจ (Empowered Employees) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องใช้บุคลากรที่มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์ และหาหนทางแก้ปัญหาด้วยกัน ผู้นำจะต้องตระหนักและรับรู้ว่าบุคลากรขององค์กร เป็นกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน

3. การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ (Emergent Strategy) กลยุทธ์ขององค์กรเกิดขึ้นทั้งจากบุคลากรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรมักจะสัมผัสใกล้ชิดติดกับลูกค้า คู่ค้า และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ จึงสามารถวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ ความต้องการของลูกค้าจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ซึ่งก็คือ กลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง

4. การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขึ้นในองค์กร (Strong Culture) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีค่านิยมที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

4.1 องค์กรที่เป็นองค์กรรวมถือว่เป็นสิ่งสำคัญที่มีคุณค่ามากกว่าส่วนย่อย (The Whole is More Valuable) กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำนึงถึงองค์กรในเชิงระบบใหญ่เพราะจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรตามนัยแห่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4.2 วัฒนธรรมเป็นคุณค่าของความรู้สึกแห่งชุมชนและความเห็นอกเห็นใจตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น (Compassion and Caring for One Another) บุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความรู้สึกแห่งการเป็นเจ้าของร่วมกันและร่วมสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร ประคองกับการเป็นสมาชิกในชุมชน ซึ่งสมาชิกจะทดลองทำงานร่วมกันในทีมงานและเข้าทำงานในชุมชนองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

5. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบระบบเปิดในองค์กร (Shared Information) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการเงิน รายรับ รายจ่าย งบประมาณ และผลกำไรของแผนก ฝ่าย และองค์กรจะต้องเผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบเพื่อประกอบการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์กร บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อว่าการมีข้อมูลมากจะดีกว่ามีเพียงเล็กน้อย และทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลใด ๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการบริหารรูปแบบใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจและเอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เทียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กร มีการจัดการความรู้และกลยุทธ์ใหม่ไปสู่ความสำเร็จและกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

#### คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ (2555 : 18) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่า การมีสมรรถนะหลักในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยน เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ มากกว่าที่จะทำแบบปฏิบัติ เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่ การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 367) กล่าวว่า พฤติกรรมทั้ง 5 ประการ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ต้องเริ่มต้นพัฒนาที่ตัวบุคคล ให้มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิทยาการ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมทั้งนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างความคิด ที่มองโลกตามความเป็นจริงมีมุมมองที่เปิดกว้างและต้องตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมองค์กรในทุก ๆ ด้าน ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พูดยาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้ได้จากความสำเร็จ และได้จากความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กร นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวม และความสามารถ ระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจ แก้ไข

ปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด อาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

ยุรพร สุทธิรัตน์ (2552 : 13) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นองค์กรที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ
2. คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. บรรยากาศและโครงสร้างขององค์กรเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
4. เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอยากรู้ อยากเห็น
5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
6. องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีขวัญกำลังใจ
8. บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีทำให้ทุกคนมีส่วนสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา
9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตเป็น โอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด
10. บุคลากรมีสำนึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ
11. ทุกคนในองค์กรได้ร่วมวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554 : 112) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือ การที่องค์กรใช้การเขียนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่วนการสร้างนโยบายขององค์กรมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิกทุกคนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรการดำเนินงานนโยบายการมีส่วนร่วม

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking - in) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภายในที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ข่าวสารข้อมูลถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือการลงโทษ เทคโนโลยี ข่าวสาร สารสนเทศ ถูกใช้สร้างเป็นฐานข้อมูล และระบบสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจทิศทางขององค์กรและทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 การสร้างระบบบัญชี งบประมาณ และรายงาน (Accounting and Report) เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เช่นกัน การมีระบบเงินเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานและบุคลากรให้ทราบถึงสถานะของการเสี่ยงองค์กร ส่วนระบบการควบคุมนั้นออกแบบ และดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานขององค์กรมองว่าหน่วยงานอื่น ๆ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีความยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน มากกว่ากำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) จะต้องมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) มีการจัดระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์กรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4. การมองภาพภายนอก (Looking - out) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภาพภายนอกองค์กรที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

4.1 การให้พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) ดำเนินการได้โดยการให้สมาชิกได้พบกับบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงานธนาคารได้พบลูกค้าหรือผู้ผลิตในชุมชน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมแนวโน้มของโลกและสิ่งต่าง ๆ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - company Learning) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างโอกาสเรียนรู้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - development Opportunity for All) การให้มีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมเพียงเป็นการให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

เซนเก้ (Senge. 1990 : 4) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพหากผู้บริหารและครูผู้สอนมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตนเองอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น
2. การมีต้นแบบทางความคิด (Mental Model) หมายถึง บุคคลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกกระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างถูกต้องต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความเป็นจริงที่มีผลต่อการตัดสินใจ รวมทั้งพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ภาพในอนาคตขององค์กรซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรในทางที่ดีขึ้น โดยผ่านการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์รวมทั้งกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพัน และทุ่มเทการทำงานต่อองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การเรียนรู้เป็นทีมเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัยด้านความรู้ของบุคคลโดยอาศัยการแบ่งปันและเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือความคิดเชิงระบบ หมายถึง กระบวนการพิจารณาไตร่ตรองเรื่องราว หรือเหตุการณ์ของสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผน สามารถสร้างความเข้าใจแบบองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กร โดยให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสในการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์หรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ค้นคว้าความรู้อย่างต่อเนื่อง รู้จักแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความตื่นตัวในการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดตั้งแต่แนวคิดของนำทิพย์ วิภาวิน และคณะ (2555 : 18) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการที่พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิชาย รัตนดิถก ภูเก็ต (2552 : 367) กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเริ่มต้นพัฒนาตัวบุคคล ให้มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ยุทธพร สุทธิรัตน์ (2552 : 13) กล่าวว่าลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมี

การปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554 : 112) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการมองภายในองค์กร 3) ด้านโครงสร้าง 4) การมองภาพภายนอก 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ และแนวคิดของเซนเก้ (Senge. 1990 : 4) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีต้นแบบทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเซนเก้ (Senge. 1990 : 4) มาเป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากแนวคิดเหล่านี้ เป็นแนวคิดที่มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรคงาน และการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง จึงต้องอาศัยแนวคิดเหล่านี้ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีต้นแบบทางความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้เป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภพนั้น โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้

เซ็นเก้ (Senge. 1990 : 4) กล่าวว่า บุคคลที่รอบรู้เป็นการขยายความรู้ความสามารถของบุคคลในการสร้างสรรค์ผลงาน และสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมโดยรอบขององค์กรเป็นการให้กำลังใจสมาชิกทุกคน ในการพัฒนาตัวของเขาเองไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

มิเชล (Michael. 1995 : 100) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือการรอบรู้แห่งตนว่า คือ การที่บุคลากรแสดงออกถึงความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป็นผู้สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล

มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554 : 35) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือพฤติกรรมของบุคคลที่พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เป็นบุคคลที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นมีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฎิญาณใจหวพริบมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สุจิตรา ธนานันท์ (2552 : 119) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้คือ ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกหรือบุคลากรขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฎิญาณใจหวพริบมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การดำเนินการเพื่อให้ครุมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลมีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มีการเรียนรู้ โดยใช้จิตใต้สำนึก และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. การมีต้นแบบทางความคิด

เซ็นเก้ (Senge. 1990 : 5) กล่าวว่า การมีต้นแบบทางความคิด คือการที่บุคคลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกกระบวนการวิเคราะห์อย่างถูกต้องต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความเป็นจริงที่มีผลต่อการตัดสินใจ รวมทั้งพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

มิเชล (Michael. 1995 : 101) กล่าวว่า การมีต้นแบบทางความคิด คือการที่สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติ มีวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจ บทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจ ประสานผลประโยชน์ และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551 : 10) กล่าวว่า การมีต้นแบบทางความคิด คือ การที่บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่วิจรรณญาณพิจารณา และการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิถีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551 : 205) กล่าวว่า การมีต้นแบบทางความคิด คือ การที่บุคคลในองค์กรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีแบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์ที่มีวิจรรณญาณพิจารณาตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีสติ มีวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเองผู้อื่นและองค์กรซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิตของคน

สรุปได้ว่า การมีต้นแบบทางความคิด คือ การดำเนินการเพื่อให้ครุมี จิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความกระจำใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว และพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงและนโยบายของหน่วยงานในยุคปัจจุบันไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

## 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

เซ็นเก้ (Senge. 1990 : 6) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ภาพในอนาคตขององค์กร ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรในทางที่ดีขึ้น โดยผ่าน

การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์รวมทั้งกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพัน และทุ่มเทการทำงานต่อองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มิเชล (Michael. 1995 : 102) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ บุคลากรในองค์กรมีการคิดร่วมกันร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้มีความผูกพันร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ภาพรวมในอนาคต ที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

ชาลซีย์ อาจินสมาจาร (2551 : 156) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือการที่บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความคิดในการมองเป้าหมายขององค์กรในอนาคต รวมทั้งมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

บดินทร์ วิจารณ์ (2553 : 25) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือการที่บุคลากรทั้งองค์กรมีการคิดร่วมกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์พร้อม ๆ กัน และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาเกิดผลสำเร็จขึ้นมา

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การดำเนินการเพื่อให้ครูช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกันที่อยากจะให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผนและปฏิบัติร่วมกัน ทุ่มเทกำลังกายและใจกระทำให้เกิดขึ้น และทำให้ภาพอนาคตที่เกิดร่วมกันเป็นไปในทิศทางสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและจับต้องได้ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม

เซ็นเก้ (Senge.1990 : 7) กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีม คือ การเรียนรู้เป็นทีมเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัยด้านความรู้ของบุคคล โดยอาศัยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

มิเชล (Michael. 1995 : 103) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือการที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น ถ้ามีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ รวมทั้งมีโอกาสนเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน

ยุรพร สุทธิรัตน์ (2552 : 26) กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีม เป็นการแสดงออกถึงความเป็นผู้มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงานเป็นหนึ่งเดียวในทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

พิชาญ รัตนดิถ ฤกษ์ (2552 : 378) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือ การดำเนินการเพื่อให้ครูได้มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีการร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันด้วยกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

#### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ

เซ็นเก้ (Senge. 1990 : 8) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ ความคิดเชิงระบบ หมายถึง กระบวนการพิจารณาไตร่ตรองเรื่องราว หรือเหตุการณ์ของสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผน สามารถสร้างความเข้าใจแบบองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

มิเชล (Michael. 1995 : 104) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นเป็นแบบอย่างเห็นขั้นตอนการพัฒนา มีความคิดที่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มองเห็น โอกาสที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมีความคิดและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

ยุรพร สุทธิรัตน์ (2552 : 27) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือการที่บุคลากรในองค์กร มีการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวม หรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนที่จะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผน และดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ (2555 : 19) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือการแนะนำการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น คิดอย่างเป็นกลยุทธ์ มีความชัดเจนในเป้าหมายแต่มีแนวทางที่หลากหลาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการณ์ มองเห็นความเป็นจริง เล็งเห็น โอกาสและคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดีไม่ย่อท้อและพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การดำเนินการเพื่อให้ครุมีวิธีการคิด และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความยั่งยืน และดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาตามกาลเวลา ตามยุคสมัย ก้าวล้ำตามโลกยุคปัจจุบัน และการที่จะสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะตลอดจนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึงสภาพของสถานศึกษาที่เอื้อให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครุมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การมีต้นแบบทางความคิด หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครุมี จิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว และพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงและนโยบายของหน่วยงานในยุคปัจจุบัน ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครุช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกันที่อยากจะให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาที่ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน ทุ่มเทกำลังกายและใจกระทำให้เกิดขึ้น และทำให้ภาพอนาคตที่เกิดขึ้นร่วมกันเป็นไปในทิศทางสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและจับต้องได้ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูได้มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกันด้วยกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูมีวิธีการคิด และทำความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่ สืบเนื่องกัน ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

#### บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 โดยกำหนดให้มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการบริหารจัดการการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด รวมทั้งสิ้น 39 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี 23 โรงเรียน จังหวัดตราด 16 โรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. 2560)

ตาราง 1 ขนาดและประชากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ลำดับ	ชื่อ โรงเรียน	จังหวัด	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร (คน)	จำนวน ครู (คน)	จำนวน นักเรียน (คน)
1	เบญจมาชุกทิส	จันทบุรี	ขนาดใหญ่	5	141	3,019
2	ศรียานุสรณ์	จันทบุรี	ขนาดใหญ่	5	157	3,212
3	เบญจมานุสรณ์	จันทบุรี	ขนาดใหญ่	5	100	2,019
4	ท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ ราษฎร์นุกูล”	จันทบุรี	ขนาดใหญ่	4	70	1,584
5	ตราขจรการคุณ	จันทบุรี	ขนาดใหญ่	5	100	2,220
6	สตรีประเสริฐศิลป์	จันทบุรี	ขนาดใหญ่	5	87	1,937
7	แก่งหางแมวพิทยาคาร	จันทบุรี	ขนาดกลาง	3	29	748

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ โรงเรียน	จังหวัด	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร (คน)	จำนวน ครู (คน)	จำนวน นักเรียน (คน)
8	นายายอามพิทยาคม	จันทบุรี	ขนาดกลาง	2	41	833
9	ขลุงรัชดาภิเษก	จันทบุรี	ขนาดกลาง	4	57	1,102
10	โป่งน้ำร้อนวิทยาคม	จันทบุรี	ขนาดกลาง	2	27	556
11	แหลมสิงห์วิทยาคม	จันทบุรี	ขนาดกลาง	2	49	867
13	ทุ่งขนานวิทยา	จันทบุรี	ขนาดกลาง	1	29	630
14	ศิษย์คุณุวิทยา	จันทบุรี	ขนาดกลาง	2	39	802
15	ตราดสรรเสริญวิทยาคม	ตราด	ขนาดกลาง	2	36	693
16	คลองใหญ่วิทยาคม	ตราด	ขนาดกลาง	2	36	983
17	เขาสมิงวิทยาคม	ตราด	ขนาดกลาง	4	57	1,175
18	บ่อไร่วิทยาคม	ตราด	ขนาดกลาง	3	34	753
19	บางกะจะ	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	13	107
20	มัธยมวัดเขาสุกิม	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	13	195
21	ศรีรัตนราษฎร์นุเคราะห์	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	15	183
22	สะพานเหล็กวิทยาคม	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	12	70
23	มัธยมท่าแกลง	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	13	132
24	ตกพรหมพิทยาคาร	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	15	140
25	บ่อวิทยาคาร	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	10	80
26	มะขามสรรเสริญ	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	2	30	444
27	เครือข่ายวิทยา	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	14	232
28	หนองตากงพิทยาคาร	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	2	25	423
29	คลองพลูวิทยา	จันทบุรี	ขนาดเล็ก	1	15	223
30	วัดคลองสน	ตราด	ขนาดเล็ก	1	18	319
31	คีรีเวสตันเพียรอุปถัมภ์	ตราด	ขนาดเล็ก	1	12	134
32	เขาน้อยวิทยาคม	ตราด	ขนาดเล็ก	1	11	197
33	อ่าวใหญ่พิทยาคาร	ตราด	ขนาดเล็ก	1	10	133

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ โรงเรียน	จังหวัด	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร (คน)	จำนวน ครู (คน)	จำนวน นักเรียน (คน)
34	เนินทรายวิทยาคม	ตราด	ขนาดเล็ก	1	9	123
35	ระยองวิทยาคม	ตราด	ขนาดเล็ก	1	11	147
36	ระยองวิทยาคม	ตราด	ขนาดเล็ก	1	10	125
38	คลองใหญ่วิทยาคม	ตราด	ขนาดกลาง	2	36	983
39	แหลมงอบวิทยาคม	ตราด	ขนาดเล็ก	1	18	282
40	เกาะกูดวิทยาคม	ตราด	ขนาดกลาง	1	10	105
<b>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17</b>				<b>82</b>	<b>1,437</b>	<b>28,504</b>

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. 2560 : 51.

### วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยี และบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมขยายโอกาสทางการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสู่ประชาคมอาเซียน
3. ส่งเสริมความเป็นไทยและการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

### ค่านิยม (Values)

“เป็นองค์กรคุณภาพบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่มาตรฐานสากล”

### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนและมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนมีความเป็นไทยและดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ประชากรวัยเรียน ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

4. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

5. สถานศึกษามีความเข้มแข็ง และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน

#### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### จุดเน้น (focus)

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 4

2. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในด้านความรักชาติ

3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานสากล

4. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ส่งเสริมการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ เน้นการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. นักเรียน ครูและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

6. สถานศึกษาทุกแห่ง มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก

7. สถานศึกษาที่มีความพร้อม มีการจัดทำความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน (MOU) ในการสอนภาษาที่ 3

## 8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 โดยกำหนดให้มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 40 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี 23 โรงเรียน จังหวัดตราด 16 โรงเรียน โดยจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้ 1) มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา 4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องนั่นคือเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีแผนและโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างชัดเจน 5) มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา 6) มีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัวชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ 7) การบริหารแบ่งเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. 2560 : 13) ซึ่งงานวิจัยเรื่องนี้จะผลต่อแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ตลอดจนนำไปเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

ทักเกอร์ (Tucker. 1992 : 489) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำ แต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำตามแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

เดวิด (David. 1997 : 86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และ มีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและมีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบและ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ลิน (Lin. 2004 : 430 - A) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ตัวแปรต้น คือการตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### งานวิจัยในประเทศ

มะลิวรรณ ภูแหม่ม โชติ (2552 : 83) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” 2) ระดับการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $X_3$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ( $X_6$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 57.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้  $Y = 1.002 + 0.272 (X_1) + 0.225 (X_4) + 0.110 (X_6) + 0.132 (X_3)$

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553 : 45 - 46) ได้ทำการศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรนคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 คน และครูผู้สอน จำนวน 278 คน รวมทั้งสิ้น 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามแบบเลือกตอบลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดและการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

ภัทรพร ไหลไพบูลย์ (2554 : 86 - 91) ได้ทำการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามสถานภาพ และวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครู โรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพ และวุฒิการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ค่านำหน้า ความแตกต่าง (Effect Size) ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ จำแนกตามสถานภาพด้วยค่านำหน้าความแตกต่าง สถานภาพผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อยู่ในระดับน้อย การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยค่านำหน้าความแตกต่าง วุฒิกศศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย

ภาคารา แควนน้อย (2557 : 84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในอำเภอเมืองลำปาง จำนวน 274 คน ปีการศึกษา 2551 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าร้อยละ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง ในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ความมีปณิธาน การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมีความสัมพันธ์รายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วรารณณ์ แสงตรง (2557 : 78) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอ.เอ็ม.พี. คอนสตรัคชั่น 299 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม องค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอ.เอ็ม.พี. คอนสตรัคชั่น 299 โดยศึกษาเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงาน บริษัท เอ.เอ็ม.พี. คอนสตรัคชั่น 299 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 142 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการทดสอบ สมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่มี ความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม ด้านการมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประโยชน์ของผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพ ในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

สุมณฑา ทายโก (2557 : 69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตาม ตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี 4) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา และ 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t - test) ทดสอบค่าเอฟ (F - test) เมื่อพบว่ามี ความแตกต่างกันจึงทดสอบ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยใช้ค่าเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation) ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปร เพศ และขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบุญบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรวุฒิ การศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 4) การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ และวุฒิการศึกษา สูงสุด พบว่าภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านความรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวม แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านความรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ .64 มีความสัมพันธ์ที่ระดับ ปานกลาง

อุไรวรรณ คงสิม (2557 : 81) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน อาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัย โดยใช้ประชากร จำนวน 372 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จากการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับองค์กรแห่ง การเรียนรู้โดย มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่ส่งผลต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผล ได้ร้อยละ 83.20

พิพัฒน์พงศ์ หมวกไชสง (2559 : 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานูริร์มย์ เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานูริร์มย์ เขต 4 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 320 คน โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยสำคัญ สรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้ง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการสร้างบารมี รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญหา ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับ 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้ง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีรูปแบบการคิด ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อาชิซะ ยิหะมะ (2560 : 61) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ปัญหาได้แก่ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ในการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานเพียงบางคน/ไม่กระจายงาน ไม่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา และผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ/บริหารงาน/ตัดสินใจ ข้อเสนอแนะได้แก่ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์มากกว่านี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

อุมาวดี วัฒนะนุกูล (2560 : 92) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา จำแนกตาม ตัวแปรเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปรเพศ และ ประสบการณ์การทำงาน ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรขนาดสถานศึกษา ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความยุติธรรม มอบหมายภาระงานให้เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป ขาดการนิเทศอย่างจริงจัง ไม่ค่อยนิเทศติดตามงานและไม่ต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมกับทุกคน ควรรับฟังความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน เอื้อประโยชน์และโอกาสต่างๆ ให้เท่าเทียมกัน มีการกระจายแรงบันดาลใจให้ทั่วถึงทุกระดับจะทำให้มีแรงบันดาลใจในความเท่าเทียมกัน นิเทศติดตามงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นปัจจุบัน และทันต่อเหตุการณ์

จากผลงานการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากสังคมมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เท่าทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้น จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลาด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนา เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรและองค์กรให้มีความเจริญรุดหน้าต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ ก็ย่อมสามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เปิดกว้าง กระจายอำนาจในการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องเป็น

ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไป ด้วยดี และยังเป็นผู้สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้และ ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันตลอดเวลา เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ ตลอดจนนำไปเป็นแนวทาง ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานใน สถานศึกษาต่อไป

สรุปได้ว่า ในการศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 120 - 123) มาเป็นแนวคิดหลักในการสร้างตัวแปรพยากรณ์ เนื่องจากแนวคิดของแบส และอโวลิโอ เป็นแนวคิดที่สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการบริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร สถานศึกษาก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทของสถานศึกษา เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น ระบบอันเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงจึงต้องอาศัย แนวคิดของแบส และ อโวลิโอ เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทางด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล อีกทั้งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ เซนเก้ (Senge, 1990 : 4) มาเป็นแนวคิดหลักในการสร้าง ตัวแปรเกณฑ์ เนื่องจากแนวคิด ของเซนเก้ (Senge) เป็นแนวคิดที่มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้วย การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของครูทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อสร้างสรรค์ งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง จึงต้องอาศัยแนวคิดของเซนเก้ (Senge) เพื่อให้ สถานศึกษามีการพัฒนาก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีต้นแบบทาง ความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งผลที่ได้รับคือ การบริหารงาน ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้นักเรียนได้รับประโยชน์ จากการศึกษาอย่างแท้จริง