



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3



ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

THESIS

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THAT AFFECTS THE
ORGANIZATION OF SCHOOL IN SONGKHLA PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3



SIRIKAN CHUAYJAN

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
OF GRADUATE SCHOOL SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

2013

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ชื่อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
ผู้วิจัย	นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ ปีการศึกษา 2556
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพ็ชร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสังการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 396 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน มีวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน และสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถอธิบายสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ร้อยละ 38.00 ($R^2 = .380$)

Thesis Title	Transformational Leadership that Affects the Organization of Learning Environment of Schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 3
Researcher	Miss Sirikan Chuayjan Academic year: 2013
Degree	Master of Education Program in Educational Administration
Advisors	1. Dr. Pattamaporn Chalertphet 2. Associate Professor Dr. Wanchai Dhammasaccakarn

Abstract

This research aims to: 1) to study the relationship between transformational leadership of the administrators and the organization of learning environment of schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 3; and 2) to study transformational leadership of the administrators that affects the organization of learning environment of schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 3. The study sample consisted of 396 teachers in the schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 3. The sample size was determined using the Krejcie & Morgan Table based on the stratified sampling method by interpolating in relative proportion to the size of the school and using the simple random sampling method. The instrument used to collect data were the questionnaire feature 5-level rating scale asking for the transformational leadership of the school administrators with the reliability level of 0.98 and the condition as the organization of learning of schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 3 with the reliability level of 0.98. The obtained data were analyzed for the Pearson correlation coefficient and regression coefficients.

The results showed that: 1) transformational leadership of the school executives has a high and positive relationship with the conditions as the organization of learning environment of the schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 3 at a significant level of 0.0; and 2) transformational leadership of the school executives affects the environment and organization of learning in the schools. The transformational leadership of the executives can describe the organization of learning environment in the school at 38.00 percent ($R^2 = .38$).

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความเรียบร้อย เพราะได้รับความเมตตา ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารการศึกษารองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสังการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่กรุณาแนะนำ ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ บุคลากรทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ภักดิ์ และ ดร.นงนภัสส์ มากชูชิต อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา นายสุวรรณ ขวัญแก้ว รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่นางกนต์กนิษฐ นุ้ยสีรุ่ง ศึกษานิเทศ และนางพิรฉัตร หมวกใสเพ็ชร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพรตุดู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่กรุณาสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือ ในการดำเนินการวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือ และตอบแบบสอบถามข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษานักศึกษา เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และกัลยาณมิตรทุกท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้หมด ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัย จึงขอขอบคุณท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแต่บิดา มารดา บุรพาจารย์ ที่ให้ความรัก ความห่วงใย ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์

มกราคม 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
องค์การแห่งการเรียนรู้	31
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	63
แบบแผนการวิจัย	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ	66
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	67
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย	69
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
สรุปผล	79
อภิปรายผล	80
ข้อเสนอแนะ	84
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	98
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	99
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	101
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	107
ภาคผนวก ง การหาคณภาพเครื่องมือ	117
ประวัติผู้วิจัย	126

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการในสังกัด ปีการศึกษา 2555	49
2	จำนวนบุคลากรในสังกัด ปีการศึกษา 2555	49
3	แบบแผนการวิจัย	64
4	ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน	65
5	จำนวนค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไป	70
6	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (n=396)	71
7	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้วยกันเองแต่ละด้าน (n=396)	72
8	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้วยกันเองแต่ละด้าน (n=396)	73
9	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 แต่ละด้าน (n=396)	75
10	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม (n=396)	78
11	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ..	118
12	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	121
13	แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	125

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช ได้มีพระราชดำรัสเพื่อพระราชทานแก่คณะครู และนักเรียน ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 ความว่า การศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใด ให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ตลอด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530) การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศชาติ ดังนั้น จึงเป็นบทบาทภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามความมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาของชาติตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 ที่ต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งกำหนดแนวนโยบายด้านศาสนา สังคม สาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม ให้พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (สมชาย พงษ์พัฒนาศิลป์ และเผ่าพันธุ์ ขอบน้ำตาล, 2554)

แม้ว่าการศึกษาของไทยจะมีพัฒนาการมาเป็นระยะเวลายาวนาน และได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขมาตลอด แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษา และการบริหารการศึกษาหลายประการ กล่าวคือ คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ ที่พอจะสู้ประเทศอื่นในเวทีโลกได้ การบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษายังรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพทั้งด้านนโยบายและมาตรฐาน ขาดประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ปัจจุบันยังประสบวิกฤตการศึกษาด้านโอกาสและการเข้ารับการศึกษา ด้านคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมโลกตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันสูงและต้องเร่งพัฒนาคนของตนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพื่อให้สามารถรับมือกับสิ่งท้าทายดังกล่าวได้ดังนั้น ในการประชุมรัฐมนตรีศึกษาของอาเซียนเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 ได้ออกถ้อยแถลงร่วม (Joint Statement) ถึงความจำเป็นของอาเซียนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นกลไก

สำคัญในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของภูมิภาค และสร้างอาเซียนให้เป็นชุมชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้ทุกคนได้รับประโยชน์จากโลกาภิวัตน์อย่างเท่าเทียม (ASEAN, 2005) อาจกล่าวได้ว่า การจัดการศึกษาในสังคมแห่งประชาคมอาเซียนเป็นวิถีของการจัดการศึกษาของนานาชาติในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และใกล้เคียงในการสร้างพลังทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม โดยมีกระบวนการทางการศึกษาเป็นปัจจัยในการยึดโยงแต่ละชนชาติในแถบอาเซียนให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันและการดำรงชีพร่วมกันได้อย่างเหมาะสมรวมทั้งความกลมกลืนในเชิงวัฒนธรรมที่จะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของคนในภูมิภาคและส่งผลกระทบต่อกระแสโลกในวงกว้าง โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม มุ่งการสร้างจริยธรรมระดับปัจเจก รวมทั้งสร้างความตระหนักในระดับสิทธิและหน้าที่ความเสมอภาค และดำเนินการให้การศึกษาขั้นพื้นฐานของสังคมประชาธิปไตยที่แท้จริง ปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาโดยการกระจายอำนาจลงสู่พื้นที่ให้เสร็จสมบูรณ์ โดยเริ่มจากพื้นที่ที่มีความพร้อม (ปรีชา หมั่นคง, 2554) ในขณะเดียวกัน นานาประเทศรวมทั้งประเทศไทยต้องเร่งปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการหล่อหลอมเยาวชนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ (รุ่ง แก้วแดง, 2544) ดังนั้นการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา จึงเป็นไปเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษาและเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมให้หมดไป รวมทั้งเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ และยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอยู่ในสังคมโลกอย่างมีความสุข โดยกำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบ คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต 2) พัฒนาครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่าสามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็นครู 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับ/ประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand Side) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

ฉะนั้น ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคมและวัฒนธรรมทำให้ผู้บริหารระดับสูงยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จ เหมือนในอดีตได้อีกต่อไป จึงต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนการทัศน์ขั้นใหม่ให้สามารถเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องหมั่นพัฒนา ฝึกอบรมและหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการนำองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนให้สามารถก้าวทันกระแสโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อความอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง มีส่วนร่วมใน การชี้แนะ แก้ปัญหาและพัฒนาปรับปรุงองค์การเพื่อก้าวสู่องค์กรยุคใหม่ และนำไปสู่ความเป็นเลิศ(จำเริญ วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธ์, 2540)

โดยองค์การต่าง ๆ ล้วนต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันท่วงที ทั้งการเรียนรู้ เพื่อทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงป้องกันความผิดพลาดที่สามารถเกิดขึ้น (พสุ เดชะรินทร์, 2543) ทั้งนี้การที่องค์การจะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Fullan, 2001) ดังนั้นความสำเร็จในการพัฒนาองค์การเพื่อให้ก้าวทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคนในองค์การเป็นสำคัญ โดยมีความเชื่อว่า ความรู้ ประสบการณ์ของคนที่อยู่ในองค์การ จะเป็นต้นทุนในการผลิตสินค้า บริการ นวัตกรรม ที่สามารถนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้ หรือที่เรียกว่า ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) อันจะนำไปสู่การแข่งขันในระดับสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) จึงต้องพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของคนในองค์การได้สูงสุด (ฉัตรชนก สายสุวรรณ, 2548) ในขณะที่สังคมทั่วโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ แต่กลับพบว่า การจัดการศึกษาของไทยประสบความล้มเหลว จากผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และผลการทดสอบความถนัดทั่วไป (GAT) ตลอดจนผลทดสอบความถนัดทางวิชาชีพและวิชาการ (PAT) ของนักเรียนทั่วประเทศซึ่งออกมาตกต่ำอย่างมาก โดยพบว่า เด็กนักเรียน สอบตกได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐาน โดยเฉพาะในวิชาคณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ถือเป็นสัญญาณอันตรายอย่างยิ่งต่อระบบการศึกษา คุณภาพของเยาวชนอันเป็นอนาคตของชาติ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย ได้วิเคราะห์ระบบการศึกษาไทย พบว่า มีอุปสรรคปัญหาสำคัญ คือ ครู อาจารย์ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศส่วนใหญ่ ยังขาดความเข้าใจที่แท้จริงว่า การปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างถึงราก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและแตกต่างไปจากเดิม เช่น การเปลี่ยนแปลงวิถีคิด วิถีทำงาน ของผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์ ปัญหาการขาดภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงรากเหง้าและความสำคัญของปัญหาการปฏิรูปการศึกษา โดยมองปัญหาการศึกษาอย่างเชื่อมโยงกับเรื่องอื่นในสังคมแบบเป็นองค์รวมและรู้จักจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาเพื่อก่อให้เกิดการผลักดันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบได้อย่างแท้จริง (สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, 2550)

ด้วยเหตุดังกล่าว ปีเตอร์ เซงกี ได้เสนอแนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการ ในการเสริมสร้างทักษะที่จะก่อให้เกิดสมรรถนะระดับบุคคลและทีมงาน และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติสามารถนำมาพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้ คือ 1) ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบจำลองความคิด (Mental Models) 3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) 4) เรียนเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (Senge, 1990) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะช่วยสร้างวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย นับเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ (Marquardt, 1996) โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในองค์การจะต้องมีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ สามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ (Garvin, 2000) ทั้งนี้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะการปรับรูปแบบความคิดใหม่ในเรื่องการทำงานและการเรียนรู้

โดยการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นจากการทำงาน (Marquardt, 2002) โรงเรียนจัดเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้เป็นผู้ที่มีความสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงถูกคาดหวังจากสังคมไว้สูงที่จะเป็นกลไกในการพัฒนาเยาวชนไปสู่สังคมที่พึงปรารถนา โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2546: 7-8) ได้เสนอแนวคิดการจัดการองค์การโดยรวมถึงโรงเรียนซึ่งจัดเป็นองค์การให้การบริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียน คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า องค์การประเภทใด ๆ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคลากรที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริม พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ จึงทำให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการโรงเรียน ปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จ คือ ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร สามารถนำพาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันสามารถสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ (ชารี มณีศรี, 2542) ฉะนั้น ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนและ ผู้ร่วมงาน โดยเป็นนักพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย มีหลักการ มีเหตุผลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง (บัญชา อิงสกุล, 2543) สอดคล้องกับ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอวลิโอ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Bass, Bernard M & Avolio, Bruce J, 1994) จากบทบาทที่สำคัญยิ่งข้างต้น ผู้บริหารมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งผู้นำด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับภารกิจ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมี ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้ สามารถทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จสูงขึ้น ในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ได้ดึงเอาความคิด ความสามารถ ของผู้ร่วมงานออกมาได้ โดยเน้นคุณธรรมจริยธรรมและความ คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงาน เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จูงใจให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อองค์การ (อังกาบ เจริญฤทธิ์, 2548: 17)

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า โครงสร้างการบริหารมีความชัดเจน เป็นระบบสามารถบริหารจัดการได้ตามมาตรฐาน เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายกำหนด และมีคำสั่งมอบหมายการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน มีเครือข่ายวิชาการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการพัฒนาคุณภาพ มีการบริหารจัดการตาม กลยุทธ์สอดคล้องตามบทบาทหน้าที่และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจน

ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ได้แก่ นักเรียน โรงเรียน ครู ชุมชนและระบบบริหารจัดการ เพราะกำหนดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ระบบบริหารจัดการเป็นไปตามระบบการกระจายอำนาจ และดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการศึกษายังมีข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่บรรลุประสิทธิภาพตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เนื่องจากโรงเรียนมุ่งเน้นรับการประเมินมากกว่าการพัฒนาคุณภาพและการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การใช้ทรัพยากรร่วมกันยังมีน้อย ขาดการประสานงานและการบริหารจัดการระหว่างกลุ่มในด้านวิชาการ บุคลากรบางส่วนได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ บุคลากรส่วนหนึ่งขาดระบบการทำงานเป็นทีม ขาดความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการทำงาน ขาดการสื่อสารและประสานงานที่ดี อีกทั้งการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมีการพัฒนาเชิงรุกจากหน่วยงานต้นสังกัดมอบหมายให้ดำเนินการในหลาย ๆ ด้าน ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนที่ขาดแคลนครู ครูไม่ครบตามเกณฑ์และขาดความรู้ สอนไม่ตรงตามสาขาวิชาที่จบการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมีความหลากหลายทางด้านศาสนาและวัฒนธรรม และบริบทของโรงเรียนอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการบริหารจัดการภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้กระจายอำนาจอย่างแท้จริง และเกิดความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน และผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน ปัญหาการทำงานในโรงเรียนมีสาเหตุมาจาก 1) คน เช่น เกิดการแบ่งกลุ่ม มีอคติต่อกัน ขาดความร่วมมือ 2) งาน เช่น งานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้ากว่ากำหนด 3) วิธีการทำงานของผู้บริหาร เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ และปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันไม่มีขอบเขตจำกัด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และลดระดับของปัญหาด้วยการทำให้บุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ เกิดความร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือผลัดกัน ส่งเสริมให้ผู้เรียนให้เกิดคุณภาพ บรรลุเป้าหมายและร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น เพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3, กลุ่มนโยบายและแผน, 2554)

จากที่กล่าวมา สะท้อนให้เห็นคุณภาพการศึกษาที่ต้องพัฒนาให้ได้คุณภาพ ตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ด้วยการร่วมกับทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการผลักดันให้คุณภาพการศึกษาก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบ หากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำก็จะสามารถพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากปัญหาและความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาดังกล่าว การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ทั้งนี้มีความสำคัญอย่างมากในอันที่จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งเพื่อประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาพัฒนา ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มุ่งศึกษาข้อมูลตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเนื้อหา 2 ประเด็นคือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, 1994) ใน 4 ประการ คือ

- 1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- 1.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

และศึกษา

1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงกี (Senge, 1990) ใน 5 ด้าน คือ

- 1.2.1 ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)
- 1.2.2 แบบจำลองความคิด (Mental Models)

- 1.2.3 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)
- 1.2.4 เรียนเป็นทีม (Team Learning)
- 1.2.5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 จำนวนประชากรทั้งหมด 2,632 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 195 แห่ง

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 132 แห่ง จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังต่อไปนี้

2.2.1 ให้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม (Sample Unit) ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 57 แห่ง ได้ 38 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 131 แห่ง ได้ 89 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ 6 แห่ง ได้ 4 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 แห่ง ได้ 1 แห่ง รวม 132 แห่ง สำหรับรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2.2.2 สุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้สอนจากโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ทั้ง 132 โรงเรียน ให้โควตา (Quota) สุ่มมาโรงเรียนละ 3 คน คือ โรงเรียนขนาดเล็กมี 38 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 114 คน โรงเรียนขนาดกลางมี 89 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 267 คน โรงเรียนขนาดใหญ่มี 4 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 12 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมี 1 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 3 คน รวมกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 396 คน

3. ขอบเขตตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ ดังนี้

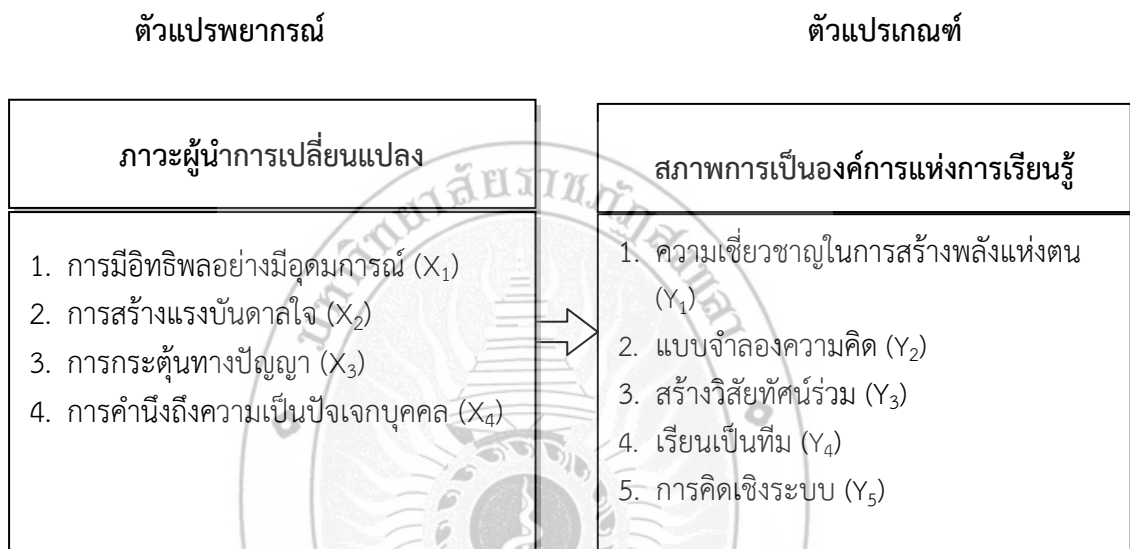
- 3.1 ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ
 - 3.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)
 - 3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)
 - 3.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)
 - 3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)
- 3.2 ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ
 - 3.2.1 ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Y_1)
 - 3.2.2 แบบจำลองความคิด (Y_2)
 - 3.2.3 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3)

3.2.4 เรียนเป็นทีม (Y_4)

3.2.5 การคิดเชิงระบบ (Y_5)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีกรอบแนวคิดที่นำเสนอเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่แสดงให้เห็นในการจัดการ อันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ความคาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างในการจัดการ หรือการทำงานที่เห็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมั่นศรัทธา และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ไปยัง

ผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความ เชื่อมั่นให้ผู้ติดตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ ดูแล สนับสนุน และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยไม่รู้สึกว่กำลังถูกตรวจสอบการทำงาน มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง สภาพการบริหารจัดการหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แกกัน รวมทั้งศักยภาพขององค์การให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

2.1 ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ เรียนรู้ด้วยใจและความคิดของตนเอง มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ และมีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนและมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2.2 แบบจำลองความคิด (Mental Models) หมายถึง ความคิดความเข้าใจของบุคคลต่อองค์การ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การทำให้แต่ละบุคคลรับรู้และเข้าใจองค์การ

และงานที่ทำอยู่ มีความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหา โดยการใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง มีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

2.3 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ส่งเสริมกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรเกิดมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ คิดมองไปข้างหน้ามองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและให้ตัดสินใจร่วมกัน มีการมอบหมายให้รับผิดชอบและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน มีการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง มองสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการ มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งในองค์กร

2.4 เรียนเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีความสามารถในการนำความรู้ และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถขององค์กรให้เกิดขึ้น มีการรวมพลังเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันขององค์กร มีการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2.5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในองค์กรในการที่ใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและมองเห็นวิถีคิดในภาพรวมเชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น และสามารถแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก ที่บุคคลในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

4. ครู หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบอาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

5. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการอบรมและพัฒนาตนเองในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานการศึกษา ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหาร ตลอดจนนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ
4. เป็นข้อมูลในการเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้โรงเรียนเกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 วิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 บทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
 - 3.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 3.2 ทิศทางการจัดการศึกษา
 - 3.3 ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สพป.สง.3 ในปี 2554
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะโลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ประชาคมโลกจึงได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองก่อให้เกิดปัญหาและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มากมาย และในสถานการณ์เช่นนี้ หน่วยงานต่าง ๆ จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่างที่เผชิญอยู่ได้ ด้วยต้องอาศัยความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสถานการณ์ปัจจุบันต้องมีความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำที่สามารถใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายและการช่วยผู้คนที่ก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามศักยภาพที่แต่ละบุคคลมีอยู่

วรภัฏญาพิไล แกระหัน (2550: 19-20) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรที่มีหน้าที่ดูแลจัดการศึกษาจะต้องรู้เท่าทันกระแสของความเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจะสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตรงตามความต้องการของสังคมได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

หน่วยงานหรือองค์กรใดจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ทักษะกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

นิธย์ สัมมาพันธ์ (2546: 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

กนกอร สมปราชญ์ (2547: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่งในระบบสังคมโดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

ปรีชา ทศน์ละไม (2549: 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างสรรค์หรือปลูกฝัง ศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549: 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่น โดยสามารถใช้ให้ผู้อื่นทำบางอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนด้วยตัวเขาเองได้

ทองใบ สุดซารี (2550: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระวัง และอัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว (2550: 107) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะเฉพาะและมีรูปแบบที่ค่อนข้างจะพิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือเหนือกลุ่มตามสถานการณ์และโอกาสที่เอื้ออำนวย ขณะเดียวกันก็เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

Bass (1985: 545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินที่กำหนด โดยทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Robbins (1989: 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้งไว้

Stoner and Freeman (1992: 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

Hersey and Blanchard (1993: 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามในสถานการณ์หนึ่ง

Stogdill (1999: 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ (process) ใช้อิทธิพลจากกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อที่จะกำหนดเป้าหมาย และปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

McFarland (2001: 504) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงาน ใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมผู้ร่วมงาน มีความอดทน กล้าตัดสินใจ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันนี้การนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับเปลี่ยนองค์การเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

กัลยาณี พรหมทอง (2546: 62) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม

ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมมองใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ อุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้น ชี้นำ มีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชนิษฐา โพธิ์สินธุ์ (2550: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์การ ที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ และมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพครู บริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

วรภัฏญาพิไล แกระหัน (2550: 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้าง ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรมสร้างแรงดลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

แพรวภัทร ยอดแก้ว (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเกล้าล้วน (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมรวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหารเพื่อเน้นสร้างค่านิยม และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

สุจิตราภรณ์ สำเภอินทร์ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตาม ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

Burns (1987: 337 อ้างถึงใน สุภัทรา นุชสาย, 2553: 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของ กันและกันให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Mushinsky (1994: 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นที่ยอมรับหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

Dessler (1998: 202) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกองค์การและการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

Bass (1999: 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่เห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ จะมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้ง มากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่ถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) มีนักการศึกษาได้อธิบายไว้ดังนี้

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 20) กล่าวว่า หลังจากการเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นในปี ค.ศ.1978 และแบส ในปี ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎี ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส

Howell (1997: 56) เสนองานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี ซึ่งได้ทดลองในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น

Weber (1966 อ้างถึงใน Yukl, 1989: 204) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีในทศวรรษที่ 1920 เมื่อผลงานของเขาได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อในองค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่มองว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนเป็นเทพ

House (1971: 22-24 อ้างถึงใน สมมารถ สุโรคา, 2553: 18) ได้เสนอทฤษฎีโดยระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำการยอมรับปราศจากตำหนิต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง

Spangler (1978: 67 อ้างถึงใน สมมารถ สุโรคา, 2553: 18) ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

Conger and Kanungo (1989: 199) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริงเนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยินดีที่จะหาหรือห้อยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดผู้นำ

Conger and Kanungo (1998) เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคมและมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

Bass (1999: 1) กล่าวว่า ของผู้นำแบบมีบารมี มีข้อจำกัดบางประการ และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ต่อมาจึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตนอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ และให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายใน การโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเทียม

Yukl (2002: 173) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสถานะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

3.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ในที่นี้จะกล่าวถึง แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ ดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันทุกหนทุกแห่ง จึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาก้าวทันโลก ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการเป็นแบบอย่างพฤติกรรม (Role Modeling) 2) ด้านการสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) 3) ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 5) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 6) ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546: 1) กล่าวว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย รวมทั้งต้องพัฒนาผู้บริหารใหม่ความเข้าใจในเรื่องนี้ และ

สามารถนำองค์การได้ ในการสร้างภาวะผู้นำนั้นจะต้องทำให้ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดอยากเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะโดนบังคับให้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจสัจธรรมข้อหนึ่งที่ว่าไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบแต่คนจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินการอย่างรอบคอบเสมอและไม่มี การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากคนเพียงคนเดียว ต้องมีคนร่วมมือด้วยอย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วม จะเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่คุณต้องการ ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องบริหารจัดการ การงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยดี ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 76-77) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น 2) การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ความพยายามที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษยธรรมที่มีคุณค่า 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและ กระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Mott (1972: 132-135 อ้างถึงใน ฉวีวรรณ จันทน์เม่ง, 2552: 29) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจของลูกน้องได้ดีกว่า กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและของระบบที่ดีขึ้น

Burns (1987: 55-58) เป็นผู้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) โดยกล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดระหว่างผู้นำกับผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ การสร้างสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ด้วยการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตาม

Harris (1989: 10) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ 4) ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้นตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความรักดี

Yulk (1989: 21) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยธรรมแทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน

Bass (1990: 57) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี เช่น นักร้อง ดารา ไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอ

Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจสูงยิ่งขึ้นจนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

McKinsey (1994: 87 อ้างถึงใน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546: 3) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถหลัก (Core Competencies) 3 อย่าง ได้แก่ 1) ต้องสร้างวิสัยทัศน์ คือ การระบายสีไม่ใช่การถ่ายรูป เป็นการวาดภาพสิ่งที่อยากเห็นลงไปและต้องสามารถอธิบายได้ 2) ต้องสามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน 3) ต้องสามารถบริหาร 7S ให้ได้

กล่าวโดยสรุป คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ นอกจากนี้ ยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตน จากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

3.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง

Burns (1987: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวัง ทั้งในของผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ ติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบ สนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Model Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการ การของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

Burns (1987: 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และปฏิรูประบบ ทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจเกี่ยวข้องกับคนที่ม้อิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

3.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1999: 11) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) ซึ่งได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self - Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ ความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือ จากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน โดยผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตาม

และผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนด ให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

3.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994) เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ในที่นี้กล่าวถึงรายละเอียดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และ ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการ บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะ

กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้า หมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนัก ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจ ใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความ ต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจเจกการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษ

อย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการ คำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4 I's) ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ อันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ความคาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างในการจัดการ หรือการทำงานที่เห็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมั่นศรัทธา และไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ ดูแล สนับสนุน และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนา

ตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบการทำงาน มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

4. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1) เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์ หรือการคาดคะเนมีการบรรยายถึงรูปแบบความคิดในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานในองค์การทั้งหมด 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful Communication Skills) เพื่อจูงใจบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ (Colorful Language) มีการใช้คำอุปมาอุปไมย (Metaphors) และเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายกัน (Analogies) 3) เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust) มีความเชื่อในความมั่นคงของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็คือจะต้องกล้าเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ที่สำคัญ 4) เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to Make Group Members Feel Capable) เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยสมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถก็คือการทำให้พวกเขาสามารถบรรลุความสำเร็จด้วยการทำให้โครงการที่ง่าย ๆ ก่อนแล้วผู้นำก็จะใช้วิธีการกล่าวชมเชยแล้วมอบงานที่ยากขึ้นให้ทำตามลำดับ 5) เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งมั่นที่การปฏิบัติให้บรรลุผล (An Energy and Action Orientation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา 6) เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม มีความเอื้ออาทร หรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotional Expressiveness and Warmth) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็คือความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ร่าเริง มีลักษณะที่เอื้ออาทร และมีการติดต่อสม่ำเสมอกับสมาชิกของกลุ่ม 7) เป็นผู้ที่จะชอบที่จะเสี่ยง (Romanticize Risk) เป็นลักษณะของผู้นำที่พอใจ ที่จะเสี่ยงโอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีการเปลี่ยนแปลงคือ การทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษเพราะว่าจะช่วยให้เกิดความกล้า 8) เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (Unconventional Strategies) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่สำคัญมักจะเปลี่ยนแปลงผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด และมีการเลือกใช้วิธีการรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ 9) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (A Self-Promoting Personality) บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร จะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกล้าแสดงออก 10) เป็นผู้ที่ยุบายจะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด (Minimum Internal Conflict) เขาพยายามที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549: 13) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) 2) มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing That The Schools Are For Learning)” 3) ต้องให้

คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิภาพ (Being a Skill Communicators and Listener) 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively) 6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

สมชาย เทพแสง (2547: 12-14) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีลักษณะ 6 ประการดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง 2) มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาค้นคว้าความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ 4) เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำให้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา 5) ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ 6) ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและไม่เคร่งครัดจนเกินไปในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

Tichy and Devanna (1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 62) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Fullan (2001: 42) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น 2) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence)

ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญ เข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อม ชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้ 3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้ 4) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คน ต้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคน เห็นพ้องต้องกันได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากผลกระทบร่วมกัน 6) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละ บุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงาน จากภายนอกและเครือข่าย 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่าง เพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิด ความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติเกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตน เพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันต้อง ส่งเสริมลูกน้องให้ ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

5. บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารโรงเรียนในยุคการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีบทบาททั้งในการพัฒนา การธำรง รักษา และการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถ กระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจใช้เวลาเป็นปีหรือหลายปีเพื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมภายใน โรงเรียนที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและความก้าวหน้าโรงเรียน ถือว่าเป็นภารกิจที่ นำท้าทายความสามารถของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 35) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำยุค การเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารหรือในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่าเกิดจากการรวมของการมองไป ข้างหน้า (Foresight) ความซึ้งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgment) ประกอบกับความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต 2) จัดอบรม ข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสาร สนเทศมากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก 3) การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหาร ที่สำคัญ นอกเหนือหน้าที่จัดองค์การและการควบคุมเป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่ นักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้นนั้นจะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก 4) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การ หรือในสำนักงานโดยกำหนด ในลักษณะของตำแหน่งงาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่ง ต่าง ๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน 5) การจูงใจ (Motivation) ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองของความ ต้องการด้านต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ 6) การควบคุมองค์การ (Control Process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์การหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดหมาย และแผนโดยภาพรวมทั้งองค์การ โดยประพฤติกปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปบรรลุผลตามมาตรฐาน หรือจุดหมาย

กนกอร สมปราษฎ์ (2547) ได้กล่าวถึงความรู้และทักษะพื้นฐานที่ต้องมีอยู่ในตัวของ ผู้นำและผู้บริหารอันเป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับทั้งผู้บริหารและผู้นำ ทักษะพื้นฐานนี้ มี 10 ประการ ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติ ภารกิจโดยมีจุดประสงค์ร่วมกัน เป็นทีมงานถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ ทีมงานมีสองลักษณะ คือเป็นกลุ่ม ตามสายการบังคับบัญชา (Command Group) และกลุ่มเฉพาะงาน (Task Group) การสร้างทีมงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อระดมสรรพกำลังทั้งร่างกายแรงใจ และความคิดในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุจุดหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสาร (Communicating) การสื่อสาร สื่อความหมาย หรือการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ในทางสื่อสาร นั้น ผู้ส่งมีความมุ่งหมายข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าในสี่ประการ คือ การให้ข่าวสาร การสั่งการหรือ การแนะนำสั่งสอน การชักชวน การสร้างสัมพันธภาพ 3) การจูงใจ (Motivation) การจูงใจมีความสำคัญ กับผู้นำ เพราะผู้นำต้องสั่งการและจูงใจสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำการสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อ ความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร 4) การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) การแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารในสังคม และองค์การใด ๆ ต้องเผชิญกับปัญหาและความต้องการการแก้ไขตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจ จึงต้องเป็นผู้ที่สามารถมองปัญหาได้ทะลุปรุโปร่งและรอบคอบ เข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริง และประยุกต์ เอาทฤษฎีระบบมาใช้กับการแก้ปัญหาด้วย 5) ทักษะในการบริหารจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ (Interpersonal Skill) ผู้นำต้องประเมินสถานการณ์ความต้องการของทีมงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตามเป้าหมาย ขององค์การและงบประมาณที่เป็นจริงบุคลากรมีการพัฒนาที่ดีมีประโยชน์ มีคุณค่าและผลที่เกิดขึ้น สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ผู้นำต้องเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ทั้งระดับบุคคลและ

ระดับกลุ่มบุคคลแต่ละคนมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นเรื่องเฉพาะตัว ซึ่งทำให้มีพฤติกรรมแตกต่างกัน ออกไปอันเนื่องมา จากสาเหตุหลายประการ เช่น คุณลักษณะส่วนตัวความต้องการและอิทธิพลของ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น 6) การประสานงาน (Co – Ordination) การประสานงานเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อที่จะให้ ภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในหน่วยงานขนาดใหญ่จะมีการแบ่งงานเป็นฝ่ายหรือแผนก ตามลักษณะเฉพาะ การประสานงานจึงยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประสานงานเป็นการจัดบุคลากร ในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกันอย่างสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ ขององค์การนั้น ๆ 7) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง การกระตุ้นหรือรื้อให้บุคคล ในหน่วยงานสามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการตอบสนอง ทั้งความต้องการ ส่วนตน และทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยมนุษยสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า และ มีการพัฒนาที่พึงประสงค์ โดยการใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวม 8) ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน (Flexibility) ผู้นำในยุคปัจจุบัน ต้องมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการ ผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลัง ตามค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งหมายถึง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการ ทำงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้ ในการปรับเปลี่ยนผู้นำต้องอดทน ต่อความกดดันมีความมั่นคง และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะ ความลำบาก และสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้รวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตน สามารถ ทำงานได้อย่างมีความสุขและพึงระลึกไว้เสมอว่าทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้ 9) การเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อ พัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Participative) ความสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำ คือการรู้จักพัฒนาวิชาชีพของตนเองและการพยายามเข้าไปมีส่วนร่วม ในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง การเป็นสมาชิกในวิชาชีพที่ตนครองอยู่รวมถึงการพัฒนาตนเอง การชี้แนะ ตนเอง เพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพเพื่อให้ตนเองเป็นมืออาชีพในวิชาชีพนั้น ๆ ความรู้ในวิชาชีพเป็น ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานตาม ภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ความรู้ใน วิชาชีพ จะช่วยให้การวางแผนการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 10) การจัดการเรื่องเงินและงบประมาณ (Leadership Competencies) คุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ อีกประการหนึ่งคือความรู้ในที่นี้คือรู้หลักการนั้น หมายถึงความรู้คือการรู้งาน รู้หน้าที่ รู้เกณฑ์ ผู้นำ ต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการเรื่องเงินและงบประมาณเป็นอย่างดี

วิซระ บุญเหลือ (2550) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผ่านมาจะเห็นว่าโลกยุคข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำหรือผู้มีวิสัยทัศน์ และใช้ กระบวนทัศน์ทางเทคโนโลยี หรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E – Leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่ง และ ควรมีลักษณะ 10E ดังนี้ 1) Envision ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ ที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ 2) Enable ต้องมีความสามารถ ในการบริหารจัดการ ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา 3) Empowerment

ต้องเข้าใจ และหยั่งรู้ ความสามารถของบุคคลในโรงเรียน หรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อน ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย 4) Energize ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลา อย่าให้หมด คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข 5) Engage ต้องตั้งใจ และจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 6) Enhance ผู้บริหารยุคดิจิทัลจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข 8) Emotion ต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อ่านใจคนได้ สุขุม รอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี 9) Embody ต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้ การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย 10) Eagle เปรียบประจุนกอินทรีที่มองไกล และเน้นในภาพรวมกว่าการมองราย ละเอียด หรือผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

Abramson (1993: 1-4) กล่าวว่า บทบาท (Roles) ของผู้นำใหม่ หมายถึง การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเหล่านี้ ในการบริหารงาน ได้แก่ 1) เป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ล้ำสมัยและไม่ถูกต้อง โดยที่เขาต้องมีความมั่นคงเข้มแข็ง 2) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงทุนมีความคิดสร้างสรรค์ และมีปฏิภาณไหวพริบดี 3) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) ผู้บริหารต้องเน้นและให้ความสำคัญแก่บุคคล และเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากบุคลากร

Yukl (1998: 129) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ และบทบาทที่สำคัญ 11 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทการสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Networking) การให้การสนับสนุน (Supporting) การขจัดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (Managing Conflict and Team Building) 2) บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving – Seeking Information) ได้แก่ การติดตาม (Monitoring) การให้ข่าวสารข้อมูล (Informing) และการสร้างความชัดเจน (Clarifying) 3) บทบาทในการตัดสินใจ (Making Decision) ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing) การปรึกษา และการมอบหมายงาน (Consulting and Delegating) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) 4) บทบาทในการใช้อิทธิพล (Influencing People) ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (Motivating) การประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัล (Recognizing and Rewarding)

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร โดยจะต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ทั้งด้านบุคคลในองค์กร ว่ามีความต้องการสิ่งใด มีวัฒนธรรมเช่นไร ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทอิทธิพลในการจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป ด้านภารกิจและสภาพแวดล้อม เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ทันสมัยทันเหตุการณ์ มีความรวดเร็วว่องไว คล่องตัว มีไหวพริบ มีความกล้าตัดสินใจดำเนินการ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง

องค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ภายใต้สภาวะปัจจุบัน กระบวนการพัฒนาองค์การใช้การเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ พร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีผู้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization; LO) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ปาเลกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 24) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกหรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถ ใฝ่รู้ และมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และทุกคนนำความรู้ของตนมาร่วมกันในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547: 35) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

สาริน (2547: 12-15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าหมายสำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2553) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่เปิดโอกาส มีการส่งเสริม จูงใจให้สมาชิก หรือบุคลากรในองค์การมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพูนความรู้ ความสามารถของตนโดยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548: 90) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของคนในองค์การทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง และบริหารจัดการศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

วิจารณ์ พานิช (2550: 74) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งมีความไวในการเปิดรับจับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเอง องค์การการเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะกลุ่มในผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้

Senge (1990: 98) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นสิ่งที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการมององค์การในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงาน

ด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์การเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวมได้

Garvin (1993: 80) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้างใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการบริหารจัดการหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แกกัน รวมทั้งศักยภาพขององค์การให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ อย่างต่อเนื่องตลอด เวลาโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์การในภาพรวม มีความไวในการรับรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในทุกส่วนขององค์การ

2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย พอสรุปได้ดังนี้

2.1 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิจารย์ พานิช

วิจารย์ พานิช (2550: 167-168) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์การโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์การแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด องค์การแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (Interactive Learning Though Action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์การกับภายนอก หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

2.1.1 ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์การการเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่จะเกิดองค์การการเรียนรู้เสมอไป ยังต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นประติษฐานธรรมชาติที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อยเนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการ ก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกัน ด้วยการสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

2.1.2 แบบจำลองความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้างแบบจำลองความคิดที่ถูกต้องสำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการ “ตีตรา” ในลักษณะที่ฝรั่ง เรียกว่า Generalization เช่น “ทหารมีระเบียบวินัย” “เป็นเมียทหารนับขวด เป็นเมียตำรวจนับแบงก์” “นักการเมืองเป็นคนเชื่อไม่ได้” แบบจำลองความคิดอันเลื่องชื่อในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะขี้เกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากรประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากเพราะเป็นเสมือน “แว่น” กำหนดสิ่งที่เรา “เห็น” และเป็นคำอธิบายว่าทำไมคนสองคนมององค์การเดียวกันแต่เห็นไม่เหมือนกัน และทำให้ความคิดเห็นของคนจำนวนหนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันมาก แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่นเข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

2.1.3 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการรวมใจเป็นหนึ่งเดียวซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment Conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระตุ้นความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กรวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยคล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

2.1.4 เรียนเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (Synergy) ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้างเสริมกันบ้างหรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง เกิดสภาพ $1+1 = 3$ ซึ่งหมายความว่าต้องมีเครื่องมือหรือ “เข็มทิศ” สำหรับให้สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน “เข็มทิศ” ดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ (Vision) ความมุ่งมั่น (Purpose) และ

พันธกิจ (Mission) ในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมากหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่ องค์กร การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนัก ว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้เท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงาน เป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรือ อาจสูงกว่า 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์ พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย

2.1.5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิด เชื่อมโยง มองภาพรวมหรือภาพจากตานก คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบทั้งความสัมพันธ์เชิงลึก ความสัมพันธ์แนวกว้างในลักษณะที่ เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมอง เส้นตรง สัจธรรม 3 ประการ แห่งระบบ หรืออาจเรียกว่าภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผล ป้อนกลับหรือ Feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อยเข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับ แบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้ว และเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เซ็งก์

Senge (1990: 55) กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) บุคคล หรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็น พิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้นสมาชิกองค์กรแห่ง การเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ (Human Mastery) คือ การเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุม จิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็น เรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลกมีความเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีกรอบของความรอบรู้แห่งตนนั้น สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่ เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาคนให้มีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่าง ต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการอย่างแท้จริง มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)
- 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

- 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

การมีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์การ

2.2.2 แบบจำลองความคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้ ปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ ปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
- 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

แบบจำลองความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น การพัฒนาแบบจำลองความคิดในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้ เพราะหากเราเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคน ที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขาพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์การ แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นเมื่อไรมันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดีผลที่ไม่ดี ผลผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไรแต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน ให้ไปทำการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้

รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้ มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งในองค์การ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
- 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ
- 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน
- 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

2.2.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการร่วมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น จึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

2.2.5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีหลักว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางการแก้ปัญหาเมื่อวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ตีง่อนที่จะแย่งลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึง การรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วองค์การอาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่ทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) ซึ่งหมายถึง การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด

หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดเชิงระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิต (A Shift of Mind) ในหลายด้าน คือ

1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต
ดังนั้น การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนในองค์การโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ จากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกันพูดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจในสิ่งที่จะทำให้ในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุด จากการพัฒนาทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

2.3 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เพดเลอร์ และคณะ

Pedler et, al. (1991: 126-132) กล่าวว่า ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน 11 กระบวนการ ดังนี้

2.3.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1) สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยองค์การจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผนมีข้อมูลป้อนกลับ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

2) สร้างนโยบายขององค์การแบบมีส่วนร่วม โดยสมาชิกทุกคนในองค์การร่วมกันกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่ง และยังสร้างความผูกพันในองค์การ

2.3.2 ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In) ประกอบด้วย 4 กระบวนการ

คือ

1) มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงระหว่างกันภายในองค์กรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสาร รวมทั้งการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ เพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างระบบการตรวจสอบ และควบคุมระบบการตรวจสอบงบประมาณและการนำเสนอรายงานเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง ซึ่งระบบการควบคุมตรวจสอบจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ระบบการเงินจะช่วยกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลในเรื่องของการลงทุน

3) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างแผนกงานในองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งทุกแผนกมีความเป็นอิสระ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และให้ความช่วยเหลือรวมทั้งสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง ผู้จัดการมีหน้าที่กระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำสัญญามากกว่าที่จะมาใช้อำนาจบังคับ ควบคุม

4) มีการศึกษาระบบการให้รางวัลอย่างลึกซึ้ง มีการทดลองนำรูปแบบที่หลากหลายมาปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของการให้รางวัล

2.3.3 ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ มีโครงสร้างที่กระชับ มีการกระจายอำนาจมากขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ มีกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้เมื่อมีการอภิปรายและตกลงร่วมกัน

2.3.4 ด้านการมองภายนอก (looking Out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ
1) พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทุกคนทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรทั้งด้านวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งปันกันในองค์กร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร พนักงานต้องมีการพบกับคู่แข่ง หุ้นส่วนทางธุรกิจลูกค้า ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ ๆ มีการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

2.3.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรจะช่วยเหลือสนับสนุนและให้ความสนใจกับการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความพยายามเรียนรู้ และพัฒนางานให้ดีขึ้น

2) สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนนั้นสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการ องค์กรมีหน้าที่ให้คำแนะนำและส่งเสริมการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังให้โอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อพนักงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.4 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ การ์วิน

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์กรมี และ

ภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร การดำเนินการขององค์กรต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ มีการกำหนดแนวทางการเรียนรู้มากกว่าจะเน้นโอกาสของการเรียนรู้ โดยสร้างกรอบของการเรียนรู้ อย่างชัดเจนและกระตุ้นสมาชิกให้เกิดทักษะ 5 ประการ ดังนี้

2.4.1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์มีการค้นหาสาเหตุการตั้งสมมติฐานหรือการใช้วงจรของเดมมิ่ง (Plan-Do-Check-Action) และสิ่งสำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไปคือการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจและใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดการข้อมูลและการอนุมานไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการใช้สถิติจะทำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและทำให้มีการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้การแก้ปัญหาถึงสาเหตุ แทนที่จะพิจารณาที่อาการของปัญหาและแก้ที่ปลายเหตุ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามแนวคิดการวิน มีการกำหนดและระบุปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การประมวลผลทางเลือกที่เป็นไปได้ การคัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทางเลือก การลงมือปฏิบัติตามทางเลือกไว้และประเมิน ผลการดำเนินการตามทางเลือก

2.4.2 การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรใช้วิธีใหม่ ๆ การทดลองใช้วิธีการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โปรแกรมที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นการปฏิบัติงานตามปกติเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงาน เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ความคิดมาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เป็นต้น และโครงการสาธิต (Demonstration Project) เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีการทดลองเพื่อพัฒนาจุดมุ่งหมายและ ความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร การดำเนินงานที่อาจมีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก

2.4.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past History) องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ มีการประเมินวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาเรียนรู้เมื่อต้องการ ทักษะการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะโดยธรรมชาติของคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้ มักจะทำผิดซ้ำอยู่เสมอ แต่ความผิดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้นและไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก

2.4.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) การเรียนรู้ทั้งหมดมิได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ของตนเองเท่านั้น แต่อาจเกิดได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การศึกษาจากองค์กรอื่น เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากการรับฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้างรับฟัง ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทั้งลูกค้าและคู่แข่งรวมทั้ง ยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเปรียบเทียบและนำมาพัฒนาองค์กรของตนเอง ไม่พยายามปิดกั้นหรือไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น

2.4.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) การถ่ายทอดความรู้มีหลายวิธี ที่สามารถกระทำได้ เช่น การพูด การเขียน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้นโยบายการดำเนินงานและระบบต่าง ๆ การโยกย้ายหมุนเวียน พนักงาน ทีมงาน หรือระหว่างองค์การ การฝึกอบรม การสาธิตโดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง การถ่ายทอดความรู้ต้องมีการติดตามผลเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนในการพัฒนาด้านความรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและนำไปพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.5 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควาร์ดต์

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

2.5.1 เป็นพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) คือ เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม และทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นศักยภาพหลักในการเรียนรู้ที่เรียกว่า Core Learning Competency

2.5.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) คือ การที่องค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ต่าง ๆ และโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.5.3 การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) บทบาทของผู้นำจะเป็นทั้งครูผู้สอน โค้ช พี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถพร้อมต่อการเอื้ออำนาจ ให้พนักงานมีส่วนรับผิดชอบต่อรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ

2.5.4 การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บ ไปกระจ่ายเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงานในองค์การ

2.5.5 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยเอื้ออำนวยความสะดวก ง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง รวดเร็ว กว้างขวางขึ้น

กล่าวโดยสรุป การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรอบรู้แห่งตน โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่เรียนรู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการ และการเสาะแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบความคิดของตนเองที่มองโลกตามความเป็นจริงมีระบบ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน มีการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ที่เป็นจริงก็ก่อให้เกิดแบบจำลองความคิด ซึ่งเป็นการมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับองค์การโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน การสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้สมาชิกแต่ละคนต้องนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์เชิงระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมประกอบ

การตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุดไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสรุปได้ว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพการบริหารจัดการหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กันรวมทั้งศักยภาพขององค์การให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ เรียนรู้ด้วยใจและความคิดของตนเอง มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ และมีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนและมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ 2) แบบจำลองความคิด (Mental Models) หมายถึง ความคิดความเข้าใจของบุคคลต่อองค์การ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การทำให้แต่ละบุคคลรับรู้และเข้าใจองค์การและงานที่ทำอยู่ มีความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหา โดยการใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ผึกฝนทักษะในการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง มีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง 3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) หมายถึง การที่องค์การมีการกำหนดจุดมุ่งหมายส่งเสริมกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเกิดมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์คิดมองไปข้างหน้ามองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและให้ตัดสินใจร่วมกัน มีการมอบหมายให้รับผิดชอบและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน มีการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง มองสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการ มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งในองค์การ 4) เรียนเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การมีความสามารถในการนำความรู้ และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถขององค์การให้เกิดขึ้น มีการรวมพลังเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันขององค์การ มีการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ และ 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในองค์การในการที่ใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและมองเห็นวิถีคิดในภาพรวม เชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น และสามารถแก้ปัญหาอย่างสมดุล

และสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก ที่บุคคลในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โพธิยา คำผิว (2548: 24) กล่าวว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมี 2 ด้าน ดังนี้

3.1 ลักษณะที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย

3.1.1 มีโครงสร้างที่เหมาะสมมีความยืดหยุ่น คล่องตัว

3.1.2 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ

มีการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กร

3.1.3 มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ มีอิสระในความคิดและการตัดสินใจ

3.1.4 มีการตรวจสอบ คัดคะแนนการเปลี่ยนแปลง เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อม

ที่องค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์กัน

3.1.5 มีส่วนสร้างการถ่ายโอนความรู้ มีบทบาทเสริมสร้างความรู้จากภาคส่วนอื่น

และฝ่ายอื่นผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ

3.1.6 มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งส่วนบุคคลและทีมงาน

3.1.7 ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

อย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกร่างการดำเนินงานและการประเมิน

3.2 ลักษณะที่เป็นผลผลิต

3.2.1 สมาชิกในองค์กรมีสมรรถนะหรือความสามารถสูง (Competency)

3.2.2 สมาชิกมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้

3.2.3 สมาชิกมีการคิดอย่างเป็นระบบมุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาส่วนตัว

ส่วนหนึ่ง

3.2.4 สมาชิกมีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.2.5 มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

3.2.6 ครูและบุคลากรมีแฟ้มสะสมงานหรือชิ้นงาน เพื่อแสดงถึงการพัฒนาก

การปฏิบัติงานของตนเอง

3.2.7 โรงเรียนได้รับรางวัล โล่รางวัล ประกาศนียบัตรหรือประกาศเกียรติคุณ

3.2.8 โรงเรียนได้รับการยอมรับและยกย่องว่าเป็นโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่า เนื่องจากองค์กรมีความซับซ้อนมาก เพราะเป็นเครือข่ายสถาบันที่มีความสำคัญในสังคม เราสามารถทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรได้ก็แต่เพียงในบริบทของระบบในภาพรวม มากกว่าที่จะแยกส่วนต่าง ๆ ออกจากระบบมาทำความเข้าใจวิธีคิด เช่นนี้เรียกว่า วิธีคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) และเป็นการเหมาะสมที่จะมองสถานศึกษาว่าเป็นระบบสังคม (The School as a Social System)

Hoy and Miskel (2005) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการ (Service Organization) ในด้านการสอนและการเรียนรู้ เป้าหมายที่สำคัญของสถานศึกษา ก็คือการเรียนรู้ของ

นักเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้น สถานศึกษาจึงเหมาะสมที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่น เพราะเป็นสถานที่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถแสดงศักยภาพ เพื่อการสร้างสรรค์และเพื่อความสำเร็จ เป็นแหล่งที่ผู้ร่วมงานอื่น ๆ มาเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) ร่วมกันได้

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องแสวงหาวิธีการเพื่อเสริมสร้างให้โครงสร้างของสถานศึกษา สามารถช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง และยิ่งช่วยให้สถานศึกษามีการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศของสถานศึกษาเอง ให้มีลักษณะเปิด (Open) ก่อให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับด้วยตัวเองได้ รวมทั้งจูงใจบุคคลที่มีความมุ่งมั่นจริงจัง ปลอดภัย ใจกว้าง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเข้ามาสู่สถานศึกษาสามารถป้องกันความรุนแรงที่อาจเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมอื่นใด ที่มีใช้กิจกรรมการเรียนการสอน แต่ก็เป็นที่ถูกต้องตามกฎหมายได้ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะทำให้ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างเปิดเผยและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ มีการร่วมกันแบ่งปันความคิดในการตัดสินใจ ซึ่งจะกลายเป็นกลไกช่วยส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ในสถานศึกษา

4. วิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 277-278) กล่าวว่า องค์กรหลายแห่งต่างก็พยายามสร้างตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้ และสร้างความรู้ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน เมื่อเกิดการเรียนรู้ขึ้น ความรู้ก็จะถูกนำมาจัดการโดยการจัดเก็บ และแบ่งปันเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถานศึกษาต้องพัฒนาให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ 1) การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถเชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้อย่างเป็นทีมต่อไป 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการร่วมคิด ร่วมทำ และเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรจากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือคณาจารย์ ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two - Ways Communication) เพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน 3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้งานร่วมกันเป็นทีม อาจเป็นการใช้แนวทางการทำไปปรับปรุงไป (Action learning) โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียกว่า After Action Review 4) การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากสถานศึกษารับแต่โมเดลความคิดเดิม ๆ ที่มีอยู่ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคยทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการ สื่อสารเพื่อทำความเข้าใจต่อกรอบแนวคิดของแต่ละคนให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 5) จัดให้มีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิด

ของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดีจากมุมมองที่หลากหลายและช่วยให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น การเสวนาแตกต่างจากการประชุมก็คือ ไม่ต้องการข้อยุติ ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะพูด โดยไม่กลัวว่าจะผิดหรือถูกเป็นการพูดจากความรู้สึก แต่ไม่ใช้การโต้แย้ง และเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ หลังจาสิ้นสุดการเสวนาก็จะมีการเก็บข้อมูล ความคิด และความรู้สึกของทุกคนไว้ เพื่อหาข้อยุติ อันก่อให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจตรงกัน ข้อพึงระวังจากการเสวนาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะเสวนากันด้วยความเข้าใจที่ติดต่อกัน

6) ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือ ต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่าง ๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้มองโลกอย่างไร แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยมองผลกระทบเป็นกระบวนการในระยะยาว ไม่ใช่มุ่งแต่เพียงผลสำเร็จในระยะสั้น ๆ เท่านั้น

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีหลักปฏิบัติเพื่อช่วยพัฒนาให้องค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องถูกใช้อย่างถูกวิธีและเกิดจากงานของตัวมันเอง 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดประชุมซักถามและสนทนากันภายในองค์การ 3) สนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้ทำงานเป็นทีม 4) จัดสร้างระบบการรวบรวมข้อมูล (Capture) และแบ่งปันการเรียนรู้ (Share Learning) โดยใช้เทคโนโลยีซึ่งเน้นการใช้คอมพิวเตอร์ 5) การมอบอำนาจให้กับบุคลากรและมุ่งไปถึงวิสัยทัศน์กลุ่ม 6) เชื่อมโยงองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ 7) จัดหาผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีการอภิปรายประจำเกี่ยวกับแผน พัฒนาและมีการวางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Marquardt and Reynolds (1994: 51-77) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ คือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในปัจจุบันใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนคำบรรยายลักษณะงานไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญองค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Teams Work) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาสู่วิธีการใหม่ ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือ การเรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดก็ตาม การวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้จะพิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้สร้างความตระหนักของตนเองในการเรียนรู้ (Self - Awareness) การใคร่ครวญ (Self - Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่

ทุกคน เช่น การอบรม สัมมนา จัดสนับสนุนอุปกรณ์สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดวินัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ทำให้ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนได้มากยิ่งขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพ ในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การที่ร่วมกันกำหนดขึ้น 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ มีการเรียนรู้ในการเลือกเป้าหมายที่สอดคล้องสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เพื่อช่วยในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าว สารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้เทคโนโลยี ในการสื่อสารระยะไกล การสร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่รวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การ 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วถึงองค์การและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจและกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพให้มีคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ 8) กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยตั้งใจ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็น ไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านนโยบาย การดำเนินการและการประเมินผล ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้ 10) การทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน สร้างผลงานที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์การ ที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ การสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ 11) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การทำงานมุ่งสู่เป้า หมายอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันขององค์การในที่สุด

Kinichi and Kreitner (2003) เสนอทางเลือกโดยการจัดให้เกิดกิจกรรม 10 กิจกรรมที่ช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง โดยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแนวคิดและความเข้าใจในเรื่องของการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์รวมทั้งค่านิยมในการทำงาน การพัฒนาแนวคิดต้องทำความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ 2) วิเคราะห์การเรียนรู้ในองค์การ ขั้นตอนสำคัญที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันและระบุขอบเขตที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการตรวจสอบการเรียนรู้ของพนักงานในทุกระดับนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนพัฒนาระดับการเรียนรู้ในองค์การ 3) วางแผนการดำเนินการ ซึ่งการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องใช้เวลาในการวางแผนอย่างระมัดระวัง ในการวางแผน ทีมงานควรจะมีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ในแผนการดำเนินการ ควรจะประกอบด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ความต้องการทรัพยากร และเครื่องมือวัดความสำเร็จในการดำเนินการ 4) ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรมและผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการขับเคลื่อนจากความเชื่อเดิมไปสู่ความเชื่อใหม่ การฝึกอบรมแนวคิดในการปฏิบัติงานจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ให้การชี้แนะ ให้การสนับสนุนรวมทั้งมีการติดตามบทบาทของการฝึกอบรม 5) เตรียมการสนับสนุนการเรียนรู้การใช้วิธีควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดจะเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ ดังนั้นหลายองค์การจึงมีการพัฒนาให้ผู้จัดการทำหน้าที่ในการสอนงานและเป็นผู้ชี้แนะ เป็นผู้ให้คำปรึกษาในองค์การแห่งการเรียนรู้ 6) ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง ดังนั้นควรจะให้การสนับสนุนทั้งด้านเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนเครือข่าย การสร้างวงจรคุณภาพ การสร้างระบบพี่เลี้ยง 7) พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะระดมพลังความรู้ของคนมาสู่การทำงานเป็นทีมการทำงานสามารถดำเนินงานได้ด้วยทีมของตนอย่างอิสระ ทำให้ทีมมีศักยภาพ 8) ยกย่องระดับทักษะการเรียนรู้ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งองค์การสร้างเสริมและพัฒนาขึ้นได้โดยกระบวนการเรียนรู้ไปสู่ประสบการณ์การใหม่ ๆ พัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหรือทฤษฎี ทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง 9) การสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงานอันเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความสะดวก ความต้องการที่จะเรียนรู้ 10) วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีม เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะของงานและแนวโน้มการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงาน โดยพนักงานมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มทักษะของตน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหาร สถานศึกษาจะเข้มแข็งและโดดเด่นเมื่อทุกคนร่วมกันมุ่งมั่นในหน้าที่และเรียนรู้ร่วมกัน ภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีความสามารถ นำพาให้สถานศึกษาก้าวไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น เพิ่มพูนศักยภาพโดยตระหนักและใช้ประโยชน์ขององค์ความรู้ (Knowledge) ที่ได้สร้างสมและพัฒนาไว้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อย่างต่อเนื่อง หากสถานศึกษาขาดการเรียนรู้ก็เปรียบเสมือนผู้ที่ขาดการศึกษา ซึ่งยากที่จะต่อสู้เพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคปัจจุบันที่ความรู้ในด้านต่าง ๆ เกิดเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา หากสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้

อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด จะช่วยให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

5. บทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ชวคนธ์ ศรีโชติ (2543: 33 อ้างถึงใน อังคัรวรา เจียมสุคนธ์, 2553: 46) กล่าวว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ จะต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในทุกทีมมีหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีม องค์การที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะมีผู้นำในทุกระดับของการทำงาน โดยผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2551: 279-280) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตอยู่และพัฒนาการของทุกองค์การจนเราสามารถกล่าวได้ว่า องค์การจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา จะสร้างผลกระทบในวงกว้างแก่องค์การเช่นเดียวกันกับงานอื่น ๆ ภายในองค์การและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจและการส่งเสริมของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

5.1 การริเริ่ม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์การ

5.2 การมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นกำลังสำคัญในการวางแผนและการดำเนินงานขององค์การ

5.3 การส่งเสริม ผู้บริหารจะต้องส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโครงการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทำการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งให้สำคัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5.4 การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารจะต้องประพฤติตัวอย่างดีในการดำเนินงาน และการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นสมาชิกอื่นในองค์การอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่

5.5 การเปิดโอกาส ผู้บริหารต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์การ

5.6 การติดตามผล ผู้บริหารจะต้องใส่ใจและมีความมุ่งมั่นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความมั่นใจในเชิงจิตวิทยาแก่สมาชิก

5.7 การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลสำคัญในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นกุญแจสำคัญขององค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์การ

Kaiser, S.M. (2000: 28) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์

ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์การ

ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำโครงการการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องตระหนัก และวางแผนดำเนินงาน รวมทั้งแก้ไขปัญหาด้วยความเข้าใจและรอบคอบในภาวะของความไม่แน่นอนของ ธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากทรัพยากรทางภูมิปัญญาของผู้คนในองค์การ ดูเหมือนจะเป็นสิ่งเดียว ที่ประกันความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (2555: 25-26) เป็นส่วนราชการ ระดับกอง อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ให้แก่ประชากรวัยเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพื้นที่ 5 อำเภอ คือ อำเภอนาหวี อำเภोजะนะ อำเภoteพา อำเภอสะบ้าย้อย และอำเภอสะเดา ซึ่งมีพื้นที่ที่อยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด ชายภาคใต้ จำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอนาหวี อำเภोजะนะ อำเภoteพา และอำเภอสะบ้าย้อย

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการ ของท้องถิ่น

1.2 จัดทำนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและความต้องการของท้องถิ่น

1.3 จัดทำแผนปฏิบัติการของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและท้องถิ่น

1.4 จัดกรอบประมาณการใช้จ่ายระยะปานกลาง MTEF ของทุกกลุ่มงาน

1.5 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรร งบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานในเขตพื้นที่ได้รับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.6 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดทำหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา พัฒนาการใช้หลักสูตร อย่างต่อเนื่อง

1.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และสนับสนุนให้โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้ ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีความสุข นักเรียนและครูเรียนรู้ร่วมกัน

1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดระบบดูแลนักเรียนอย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรม ของนักเรียนทุกโรงเรียน เพื่อให้เป็นโรงเรียนปลอดสารเสพติด

1.9 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา โดยสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารอย่างมีประสิทธิภาพกับโรงเรียนทุกกลุ่มใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานตลอดจนสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล

1.10 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยพัฒนาและแก้ปัญหาการเรียนการสอน รวมทั้งพัฒนางานชุมชน

1.11 ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถาบันอื่น ๆ ซึ่งจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

1.12 ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

1.13 กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.14 สร้างขวัญกำลังใจบุคลากรและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ตาราง 1 จำนวนสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการในสังกัด ปีการศึกษา 2555

สังกัด	จำนวน
โรงเรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด	277 โรงเรียน
ในสังกัด :	
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (สพป.สข.3)	195 โรงเรียน

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3, 2555.

ตาราง 2 จำนวนบุคลากรในสังกัด ปีการศึกษา 2555

ตำแหน่ง	รวม	ประเภท					
		ครู ครู	บุคลากร ทางการ ศึกษา	ครู อัตรา จ้าง	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
บุคลากรในสถานศึกษา	2,861	2,222	-	84	410	145	-
บุคลากรในสำนักงานเขต พื้นที่	99	30	58	-	-	7	4

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3, 2555.

2. ทิศทางการจัดการศึกษา

2.1 วิสัยทัศน์ ภายในปี 2558 สพป.สงขลา เขต 3 มีระบบบริหารจัดการให้ทันสมัยอาศัยการมีส่วนร่วม บุคลากรเป็นมืออาชีพ สร้างโอกาสและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมก้าวสู่อาเซียน

2.2 พันธกิจ

2.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัยที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการมีส่วนร่วม

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาและการเรียนรู้สู่อาชีพให้ได้คุณภาพมาตรฐาน พร้อมก้าวสู่อาเซียน

2.3 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

2.4 สร้างโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนอย่างเท่าเทียม ทัวถึง

2.5 ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.3 ค่านิยม มุ่งผลสัมฤทธิ์ กัลยาณมิตรกับครู ปฏิรูปการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรมน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมเพรียงก้าวสู่อาเซียน

2.4 เป้าประสงค์หลัก

2.4.1 สพป.สข. 3 และสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และยึดหลักการมีส่วนร่วม

2.4.2 สถานศึกษาใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.3 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ

2.4.4 สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อรองรับการก้าวสู่อาเซียน

2.4.5 สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.4.6 ผู้เรียนมีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4.7 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ สมรรถนะ และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ทัดเทียมกับกลุ่มประเทศในอาเซียน

2.4.8 ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียม ทัวถึง และมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข

2.5 ประเด็นกลยุทธ์

2.5.1 การบริหารจัดการขององค์กร

2.5.2 พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาทัดเทียมกับประเทศในกลุ่มอาเซียน

2.5.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.5.4 พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการก้าวสู่อาเซียน

2.5.5 สร้างโอกาสทางการศึกษา

- 2.6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2.6.1 ร้อยละของสถานศึกษาและ สพป.สข. 3 มีระบบการบริหารจัดการมีคุณภาพและมาตรฐาน
- 2.6.2 ระดับความสำเร็จของการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการ
- 2.6.3 จำนวนของสถานศึกษาที่ใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดระบบการเรียนการสอนได้หลายรูปแบบและมีประสิทธิภาพ
- 2.6.4 ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาทุกรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.6.5 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะการใช้สื่อเทคโนโลยีหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
- 2.6.6 ร้อยละของสถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ
- 2.6.7 ร้อยละของสถานศึกษาที่มีหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อรองรับการก้าวสู่อาเซียน
- 2.6.8 ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชั้น ม.3 ป.6 (O-NET) ของวิชาหลัก 5 กลุ่มสาระหลักในแต่ละปีการศึกษามีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น
- 2.6.9 ร้อยละของครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.6.10 ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ สมรรถนะ และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ทัดเทียมกับกลุ่มประเทศในอาเซียน
- 2.6.11 ร้อยละของครูจัดการเรียนรู้และใช้สื่อที่สอดคล้องตามหลักสูตร
- 2.6.12 ร้อยละของผู้เรียนมีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2.6.13 ร้อยละของผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข
- 2.6.14 ร้อยละของประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 2.6.15 ร้อยละของสถานศึกษาที่บริหารจัดการ และจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สพป.สข 3 ในปี 2554

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (2554) กล่าวว่า ในปี 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่มีความชัดเจนเป็นระบบสามารถบริหารจัดการได้มาตรฐาน เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายกำหนด และมีคำสั่งมอบหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีเครือข่ายวิชาการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการพัฒนาคุณภาพมีการบริหารจัดการตามกลยุทธ์สอดคล้องตามบทบาทหน้าที่และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจนครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ได้แก่ นักเรียน โรงเรียน ครู ชุมชน และระบบ

บริหารจัดการ เพราะกำหนดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ระบบบริหารจัดการเป็นไปตามระบบการกระจายอำนาจ และดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ แต่ยังมีข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่บรรลุประสิทธิภาพตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เนื่องจากโรงเรียนมุ่งเน้นรับการประเมินมากกว่าการพัฒนาคุณภาพและการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การใช้ทรัพยากรร่วมกันยังมีน้อย ขาดการประสานงานและการบริหารจัดการระหว่างกลุ่มในด้านวิชาการ บุคลากรบางส่วนได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ บุคลากรส่วนหนึ่งขาดระบบการทำงานเป็นทีม และขาดความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการทำงาน ขาดการสื่อสารและประสานงานที่ดี อีกทั้งการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนมีการพัฒนาเชิงรุกจากหน่วยงานต้นสังกัดมอบหมายให้ดำเนินการในหลาย ๆ ด้าน ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนที่ขาดแคลนครู มีครูไม่ครบตามเกณฑ์และขาดความรู้ สอนไม่ตรงตามสาขาวิชาที่จบการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมีความหลากหลายทางด้านศาสนาและวัฒนธรรม และบริบทของโรงเรียนอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการบริหารจัดการภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้กระจายอำนาจอย่างแท้จริง และเกิดความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน และผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน ปัญหาการทำงานในโรงเรียนมีสาเหตุมาจาก 1) คน เช่น เกิดการแบ่งกลุ่ม มีอคติต่อกัน ขาดความร่วมมือ 2) งาน เช่น งานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้ากว่ากำหนด 3) วิธีการทำงานของผู้บริหาร เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ และปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันไม่มีขอบเขตจำกัด ด้วยเหตุนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จึงมีการบริหารจัดการศึกษาภายใต้ 6 กลยุทธ์ และมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2553 ของนักเรียนชั้น ป.6 เฉลี่ย 5 กลุ่มสาระ ร้อยละ 31.17 นักเรียนชั้น ม.3 เฉลี่ย 5 กลุ่มสาระ ร้อยละ 27.82 และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2553 ที่มีผลสอบทักษะการอ่านออกเสียงการเขียนภาษาไทย และการคิดคำนวณ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 โรงเรียนมีผลการประเมินตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 5 ตัวบ่งชี้ที่ 5.5 ได้ระดับ 3 ขึ้นไป จำนวน 189 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 96.92 (จากการประเมิน 195 โรงเรียน)

3.2 กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทย รักษ์ท้องถิ่น และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ปีการศึกษา 2553 และผ่านเกณฑ์คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนให้ครอบคลุมและทั่วถึง พบว่า จำนวนประชากรวัยเรียนที่เกิดปี พ.ศ.2546 เข้าเรียนในปีการศึกษา 2553 ในเขตบริการ 49 ตำบล คิดเป็นร้อยละ 99.91 จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และเรียนต่อ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และเรียนต่อ คิดเป็นร้อยละ 96.17

3.4 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ พบว่า

3.4.1 จำนวนครูที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ (รายงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ E-MES)

- | | |
|-------------------------------------|----------------|
| 1) การพัฒนาครู Master Teacher | จำนวน 81 คน |
| 2) การพัฒนาครูระดับกลาง | จำนวน 691 คน |
| 3) การพัฒนาครูตามหลักสูตรกลุ่มสาระฯ | จำนวน 287 คน |
| 4) การพัฒนาครูด้วยระบบ E-Training | จำนวน 1,023 คน |
| 5) การพัฒนาครูการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | จำนวน 710 คน |

3.4.2 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามนโยบายของ สพฐ. และความต้องการของเขตพื้นที่ โดยพัฒนาครูที่สอนไม่ตรงวุฒิ โดยจัดร่วมกับสถาบันราชภัฏยะลา จำนวน 24 คน จัดร่วมกับสำนักพัฒนาการศึกษาฯ ภาคใต้ จำนวน 49 คน

3.4.3 พัฒนาพนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง วิทยากรอิสลาม จำนวน 731 คน

3.4.4 พัฒนาข้าราชการครู ผู้บริหารโดยกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา จำนวน 1,727 คน

3.4.5 พัฒนาพนักงานรักษาความปลอดภัย จำนวน 48 คน

3.4.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะสำคัญตามเกณฑ์มาตรฐาน ตำแหน่งและวิทยฐานะ พัฒนาครูทั้งระบบมีจำนวนผู้ผ่านการอบรมจำนวน 37 คน และมีผู้ผ่านการอบรม E-Training (UTQ Online) จำนวน 1,962 คน

3.5 กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความเข้มแข็ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่า

3.5.1 มีฐานข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคลผ่านระบบ Data Center

3.5.2 มีแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

3.5.3 มีการประยุกต์ใช้และนวัตกรรมในการบริหารจัดการ ใน 4 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย เครือข่าย ICT, ระบบการนิเทศห้องสมุด Online, โปรแกรม ปพ.1 โปรแกรม OBEC, โปรแกรม SMIS, Pre O-NET on Web

2) การบริหารบุคคล ประกอบด้วยโปรแกรม P-OBEC, ระบบ On Web, ระบบ E-Training

3) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย ระบบควบคุมฐานข้อมูลด้วยโปรแกรม Microdot Excel, ระบบ GFMS, ระบบ E-Money

4) การบริหารทั่วไป ประกอบด้วยระบบ E-office, ระบบ E-filing, Website กลุ่มประชาสัมพันธ์, ระบบ E-report, การบริหารโดยยึดหลัก “การบริการที่ดีเป็นหน้าที่ของเรา”

3.5.4 มีระบบการจัดการและการให้บริการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

3.5.5 มีการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 1) ด้านการบริหารวิชาการ มีโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระหลักโดย Pre O-Net, NT
 - 2) ด้านการบริหารบุคคล มีโครงการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานบริหารงานบุคคล
 - 3) ด้านการบริหารงบประมาณ มีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของ สพป.สข.3
 - 4) ด้านการบริหารทั่วไป มีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหาร (บริการไม่พักกลางวัน)
- 3.5.6 มีการกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษา ให้เกิดความเข้มแข็ง ได้แก่
- 1) โครงการนิเทศ ติดตาม เพื่อพัฒนาสถานศึกษา
 - 2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
 - 3) โครงการเพิ่มศักยภาพนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ
- 3.5.7 ผลการประเมินสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จากโรงเรียน 195 โรงเรียน
- | | | | |
|----------------------------------|-------|----|----------|
| 1) ระดับปรับปรุง (≤ 1.75) | จำนวน | - | โรงเรียน |
| 2) ระดับพอใช้ (1.75 – 2.74) | จำนวน | 39 | โรงเรียน |
| 3) ระดับดี (2.75 – 3.49) | จำนวน | 88 | โรงเรียน |
| 4) ระดับปรับปรุง (3.50 – 4.00) | จำนวน | 68 | โรงเรียน |
- 3.5.8 สถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากการประเมินคุณภาพภายนอกจาก 195 โรงเรียน
- 1) ไม่ได้รับการรับรองจาก สมศ. จำนวน 52 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 16.41
 - 2) ได้รับการรับรองจาก สมศ. จำนวน 163 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.59
- 3.5.9 สถานศึกษาสามารถจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายในเขตพื้นที่บริการได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง
- 1) สพป.สข.3 มีโรงเรียนในเขตบริการทั้งหมด จำนวน 195 โรงเรียนมีนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้น ป.1 - ม.3 จำนวน 43,251 คน
 - 2) มีโรงเรียนจัดการเรียนร่วมจำนวน 104 โรงเรียน มีเด็ก LD จำนวน 1,413 คน (รวมพิการทุกประเภท จำนวน 1,821 คน)
 - 3) มีโรงเรียนจัดการเรียนร่วมแกนนำ จำนวน 32 โรงเรียน มีนักเรียนพิการเรียนร่วม จำนวน 434 คน
 - 4) มีโรงเรียนที่เปิดห้องเรียนพิเศษ (MEP) จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนา, ชุมชนบ้านป่าดง, วัดศรีวิเทศสังฆาราม, วัดนิคมประสาทฯ
 - 5) มีโรงเรียนอิสลามแบบเข้ม
 - 6) มีโรงเรียนคู่ขนานศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา)

7) สนับสนุนโรงเรียนนอกสังกัด ได้แก่โรงเรียนเทศบาลนาทวี, ราชประชานุเคราะห์ 43 , ตชด.

3.5.10 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพ ในระดับประเทศ จำนวน 42 คน

1) ครูดีในดวงใจปี 2552 จำนวน 1 คน ปี 2553 จำนวน 1 คน และปี 2554 จำนวน 1 คน

2) ครูสุคดี ปี 2552 จำนวน 3 คน ปี 2553 จำนวน 3 คน ปี 2554 จำนวน 2 คน

3) ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ปี 2552 จำนวน 1 คน

4) ครูผู้สอนดีเด่น ปี 2552 จำนวน 9 คน ปี 2553 จำนวน 10 คน ปี 2554 จำนวน 10 คน

5) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพ ปี 2553 จำนวน 1 คน

3.6 กลยุทธ์ที่ 6 สร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่า มีแผนงาน/โครงการ ดังนี้

3.6.1 โครงการสนับสนุนโรงเรียนคู่ขนานศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา)

3.6.2 โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการครูอิสลามของรัฐและครูจากศูนย์ตาดีกา

3.6.3 โครงการชุมนุมลูกเสือ จำนวน 36 คน

3.6.4 โครงการแข่งขันกีฬานักเรียนชายแดน จำนวน 850 คน

3.6.5 โครงการสร้างรายได้ระหว่างปิดภาคเรียนของนักเรียน จำนวน 35 คน

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทุกวัน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันไม่มีขอบเขตจำกัด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และลดระดับของปัญหา ด้วยการทำให้บุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ เกิดความร่วมมือร่วมใจ ร่วมมือผลักดัน ส่งเสริมให้ผู้เรียนให้เกิดคุณภาพ บรรลุเป้าหมายและร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น เพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทซึ่งโรงเรียนจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นระบบ มีภาพใหญ่ของงานที่มองเห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องโยงใยกันเป็นระบบ เป็นผู้บริหารที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันสู่ความสำเร็จขั้นสูงสุดตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนทำงานเพื่อความเป็นเลิศได้ทุกคน จนในที่สุดผู้ร่วมงานทุกคนเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีความเชื่อมั่นในระดับที่จะพัฒนาไปเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารต้องรับภาระหน้าที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้

และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ผู้บริหารแต่ละองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

วีโรจน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545: 60-66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สำหรับการพัฒนาทางการบริหารอย่างน้อย 10 ประการ คือ 1) การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ 4) การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) การมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์ 6) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน และ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โรงเรียนประถมขนาดเล็กมีระดับการพัฒนาดำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยิ่งพบอีกว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การบริหารหลักสูตร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 จากปัจจัยทางการบริหารต่าง ๆ ควรเป็นการพัฒนาอย่างเป็นเหตุเป็นผลที่ต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนา ผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นก่อน จากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารก็จะส่งผลต่อการพัฒนาในอีกหลาย ๆ ด้านตามมา

คำนิง ผุดผ่อง (2547: 88-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยภาพรวม

และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และองค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งเชิงจัดการและเชิงปฏิรูป ทุกแบบอยู่ในระดับมาก 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และ 5) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์การเรียน การเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบสามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 174-183) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว 2) ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี 3) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญธรรม โบราณมูล (2548: 73-74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี และระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน

ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ4) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และทีมงานและการบริหารทีมงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.969 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 93.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนิษฐา อุ่ณวิเศษ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่มีอำนาจในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการบริหารแบบวางเฉย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 56.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.343 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวังที่ทำทนาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

กิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 154 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญหทัย ทองธิดาช (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) ผลเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของ

ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และ5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มะลิวรรณ ภูแหม่โชติ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบด้วย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (X_6) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 57.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุจิตราภรณ์ สำเนาอินทร์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Bass, Waldman, Avolio and Bebb (1987: Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า 1) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง 2) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และ 3) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังระดับต่ำกว่าการรับรู้

Hater and Bass (1988: Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยศึกษาให้ผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัยผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน และ 2) ปัจจัยด้านภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

Felton (1995: Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการศึกษา พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

Bass (1997: 130–139) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายามและความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย

Sillins, Zarins and Mulford (2002: 24–32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรับออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียนเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไวใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Smith (2004: Abstract) ศึกษามหาวิทยาลัย คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้: การพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิด (The University as a Learning Organization: Developing a Conceptual Model) โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 2) เพื่อนำกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยไปพิจารณาถ่วงน้ำหนักให้ตรงกับรูปแบบกรอบแนวคิด ซึ่งรูปแบบกรอบแนวคิดจะพัฒนาโดยใช้หลักการของ Senge ที่ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน การมีรูปแบบแผนความคิดในใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ซึ่งแต่ละหลักจะสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ที่เกี่ยวข้องกันและประกอบขึ้นมาได้แก่ 1) ความสำคัญหรือคุณค่าหลัก 2) หลักการหรือนโยบาย 3) การปฏิบัติ และ 4) ผลลัพธ์ โดยผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบกรอบแนวคิดและคุณค่าที่นำเสนอได้มาโดยผู้ถูกสัมภาษณ์ที่อยู่ในมหาวิทยาลัย 2) การสะท้อนกลับ (reflection) จะถูกเพิ่มเติมเป็นวินัยที่ 6 ในรูปแบบ 3) การขาดความชัดเจนที่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างสุขภาพองค์การ (organization health) และผลลัพธ์ขององค์การ/ปัจเจกบุคคล และ 4) การแบ่งแยกเป็นคณะทำให้ขาดความเชื่อมโยงกันในการเป็นองค์การ โดย 2 ประเด็นสุดท้าย สามารถนำมาวิจัยในอนาคตได้

Davis (2005: Abstract) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และมีมิติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงานในบริษัท (The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm Performance) ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลงานและบริการใหม่ ๆ ที่ดีเลิศออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาจะต้องหมั่นสร้างสภาพในองค์กร ตลอดจนระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะเป็นหัวข้อที่ได้ศึกษากันบ่อย ๆ แต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการศึกษาใด ๆ ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานด้านการเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็นระบบของบริษัท และกำหนดจำนวนความมากน้อยของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อน จะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพเพื่อการปรับใช้สิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้า และคู่แข่ง เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ ๆ

Dimmock Clive (2010) ทำการศึกษา เรื่อง วาระการวิจัยภาวะผู้นำในโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงขององค์การสำหรับประเทศสิงคโปร์ (A Research Agenda in School Leadership and Organizational Change for Singapore) โดยให้เหตุผลว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรมภูมิภาคเอเชียเพื่อสร้างฐานความรู้เชิงประจักษ์ในการเป็นผู้นำในโรงเรียน เป็นการพูดถึงความสนใจพิเศษของนักศึกษาเอเชีย นักการศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน ในมุมมองปัจจุบันของแองโกลอเมริกันในเรื่องการพัฒนาสังคมเอเชีย การรวบรวมทรัพยากรและผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดทำหลักสูตรการวิจัยภาวะผู้นำในโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยมีเงื่อนไขไปสู่การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและผลลัพธ์ของนักเรียนที่ดีกว่า

My Phuong Thanh Ho and Dennis Berg (2010) ศึกษาเรื่องความท้าทายในการศึกษาภาวะผู้นำระบบการศึกษาของเวียดนามที่สูงขึ้น (Educational Leadership Challenges: Vietnam's System of Higher Education) ญุณแจสำคัญนำไปสู่การกำหนดชุดรูปแบบวาระการวิจัยของภาวะผู้นำทางการศึกษาและการจัดการที่ไม่ได้เป็นวาระแบบเดิม ๆ แต่เป็นวาระซึ่งเป็นแนวโน้มที่แตกต่างและ

ท้าทายในความต้องการในการเข้าใจที่ซับซ้อนระหว่างสังคม รัฐบาล และการศึกษา การศึกษาที่เน้นคำอธิบาย รูปแบบการบริหารจัดการในทางปฏิบัติต้องใช้ความเป็นผู้นำทางการศึกษาจึงจะปรากฏผู้นำทางวิชาการ โดยผู้นำทางวิชาการให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในด้านการจัดการและความเป็นผู้นำระดับประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารและภาวะผู้นำ โดยศึกษาเปรียบเทียบในประเทศเวียดนามกับประเทศอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่คล้ายกันหรือแตกต่างกัน ศึกษาเน้นที่ประเทศเวียดนามที่มีการต่อต้านไม่ยอมรับการปรับปรุงในเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารจัดการการศึกษามุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนผ่านเพื่อการกระจายอำนาจในระบบการศึกษาของเวียดนาม หลักฐานของการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาที่จะแสดงความสัมพันธ์ของการศึกษากับระบบอื่น ๆ ในปัจจุบันของเวียดนามการศึกษาเชิงคุณภาพถึงระดับของการบูรณาการทั่วประเทศ ได้รับผลกระทบของโลกาภิวัตน์บนภาวะผู้นำทางการศึกษาในเวียดนาม และสุดท้ายการศึกษาควรสำรวจขอบเขตความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่พบในเวียดนาม ผลกระทบทางการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าว พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ ดังจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มีมาอย่างต่อเนื่อง เพราะลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์การให้บรรลุประสิทธิผล ซึ่งการทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการการทุ่มเทอย่างมากทั้งกำลังกายและกำลังใจ แต่ถ้าองค์การไม่ได้มองเห็นว่าเป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงแล้วองค์การนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่ท้าทายความสามารถของผู้นำในการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส และนำพาองค์การในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้ห้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบแผนการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
3. การทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดกรอบแนวคิด ตั้งสมมติฐาน และนิยามศัพท์
5. การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้
 - 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 5.2 การสร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือการวิจัย
 - 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การสรุป อภิปรายเชิงพรรณนาพร้อมเสนอแนะ
8. รายงานผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัย ดังตารางที่ 3

ตาราง 3 แบบแผนการวิจัย

ลำดับที่	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
1	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	ครู จำนวน 396 คน	แบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
2	เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	ครู จำนวน 396 คน	แบบสอบถาม	การถดถอยพหุคูณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 จำนวนประชากรทั้งหมด 2,632 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 195 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 132 แห่ง จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน และสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ดังต่อไปนี้

2.1 ให้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม (Sample Unit) ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 57 แห่ง ได้ 38 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 131 แห่ง ได้ 89 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ 6 แห่ง ได้ 4 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 แห่ง ได้ 1 แห่ง รวม 132 แห่ง สำหรับรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling)

2.2 สุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้สอนจากโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ทั้ง 132 โรงเรียน ให้โควตา (Quota) สุ่มมาโรงเรียนละ 3 คน คือ โรงเรียนขนาดเล็กมี 38 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 114 คน โรงเรียนขนาดกลางมี 89 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 267 คน โรงเรียนขนาดใหญ่มี 4 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 12 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมี 1 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 3 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง ครูผู้สอนที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 396 คน

รายชื่อครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก

ตาราง 4 ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		
	โรงเรียน (แห่ง)	ครู (คน)	โรงเรียน (แห่ง)	โควตา (คน)	ครู (คน)
โรงเรียนขนาดเล็ก	57	388	38	3	114
โรงเรียนขนาดกลาง	131	1894	89	3	267
โรงเรียนขนาดใหญ่	6	281	4	3	12
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	1	69	1	3	3
รวม	195	2,632	132	12	396

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส และอโวลีโอ ใน 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ใช้ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงก์ ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบจำลองความคิด (Mental Models) 3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) 4) เรียนเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของแบบสอบถามของตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีเกณฑ์ในการพิจารณาความหมาย ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร / สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
ระดับ	3	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าตามขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

1.3 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

1.4 สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยตอนที่ 1 ใช้แบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ท (Likert's Scale)

2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง

2.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมทางภาษาของข้อคำถาม ซึ่งใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)} = \frac{\sum R}{n}$$

เกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

สรุปผลจากข้อคำถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีข้อคำถาม 41 ข้อ สามารถนำไปใช้เป็นแบบสอบถามได้ 38 ข้อ ซึ่งรายข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6 - 1.0 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อคำถาม 39 ข้อ สามารถนำไปใช้เป็นแบบสอบถามได้ 38 ข้อ ซึ่งรายข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6 - 1.0 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

จากนั้นผู้วิจัยปรับแก้ภาษาและข้อความตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ให้มีความชัดเจนในการสื่อความหมาย

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try - Out) กับครู ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนนหาคุณภาพของแบบสอบถาม นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เท่ากับ 0.98 ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.98 แสดงว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นสูง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ถึงผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือถึง ผู้บริหารเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามวิจัยในครั้งนี้ แล้วไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) มีความสัมพันธ์กันทางใด และมีความสัมพันธ์กันมากน้อยแค่ไหน ด้วย Correlation โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ภัทรพร เกษสังข์, 2549: 169-171)

ค่า $r=0.81 - 1.00$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
ค่า $r=0.61 - 0.80$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่า $r=0.41 - 0.60$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่า $r=0.20 - 0.40$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ
ค่า $r=0.01 - 0.20$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่า $r=0$	หมายความว่า	ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง
หาก ค่า r มีค่าเป็น (+)	หมายถึง	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก
หาก ค่า r มีค่าเป็น (-)	หมายถึง	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

1.3 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Enter multiple regression analysis)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐาน

2.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามใช้ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) (สิทธิ์ ชีรสรณ์, 2552: 141-142)

2.2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้านด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) (Cronbach, 1990 อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2553)

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

2.3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

2.3.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Enter Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลของการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 ผู้วิจัยวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยเรียงข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Regression Coefficients)
Std.E.	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error of the Estimate)
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficients)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ (R Square)
R^2 -Adjust	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตเพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Sig)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์นำเสนอตามรายละเอียดตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไป

สถานภาพทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
ชาย		159	40.15
หญิง		237	59.85
รวม		396	100.00
ระดับการศึกษา			
ปริญญาตรี		369	93.18
ปริญญาโท		27	6.82
ปริญญาเอก		-	-
รวม		396	100.00
ประสบการณ์การทำงาน			
น้อยกว่า 5 ปี		72	18.18
5 - 10 ปี		171	43.18
ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป		153	38.64
รวม		396	100.00
ขนาดโรงเรียน			
โรงเรียนขนาดเล็ก		114	28.79
โรงเรียนขนาดกลาง		267	67.42
โรงเรียนขนาดใหญ่		12	3.03
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		3	0.76
รวม		396	100.00

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 396 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.85 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 93.18 และมีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.18 ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 67.42

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

สมมติฐานข้อ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตาราง 6 – 9 ดังนี้

ตาราง 6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (n=396)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		.62**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีค่า $r = .62$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านในตัวแปรด้วยตัวเอง ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้วยตัวเองแต่ละด้าน (n=396)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)			
	การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์ (X ₁)	การสร้าง แรงบันดาลใจ (X ₂)	การกระตุ้น ทางปัญญา (X ₃)	การคำนึง ถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (X ₄)
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (X)				
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)				
การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.93**			
การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	.92**	.92**		
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (X ₄)	.87**	.90**	.89**	
โดยภาพรวม	.97**	.97**	.97**	.95**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันระดับสูงมากทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่า $(r_{X_1X}) = .97$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่า $(r_{X_2X}) = .97$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่า $(r_{X_3X}) = .97$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่า $(r_{X_4X}) = .95$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แยกรายละเอียดเป็นรายด้านได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่า $(r_{X1X2}) = .93$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่า $(r_{X1X3}) = .92$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่า $(r_{X2X3}) = .92$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่า $(r_{X2X4}) = .90$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่า $(r_{X3X4}) = .89$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่า $(r_{X1X4}) = .87$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 8 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้วยกันเองแต่ละด้าน (n=396)

ตัวแปร	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)				
	ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Y ₁)	แบบจำลองความคิด (Y ₂)	สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Y ₃)	เรียนเป็นทีม (Y ₄)	การคิดเชิงระบบ (Y ₅)
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)					
ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Y ₁)					
แบบจำลองความคิด (Y ₂)	.78**				
สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Y ₃)	.76**	.80**			
เรียนเป็นทีม (Y ₄)	.74**	.72**	.83**		
การคิดเชิงระบบ (Y ₅)	.78**	.84**	.82**	.78**	
โดยภาพรวม	.89**	.91**	.93**	.89**	.93**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันระดับสูงมากทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกันเอง พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ คือ สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{Y3Y}) = .93$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{Y5Y}) = .93$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองความคิดกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{Y2Y}) = .91$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{Y1Y}) = .89$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านเรียนเป็นทีมกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{Y4Y}) = .89$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แยกรายละเอียดเป็นรายด้านได้ดังนี้

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองความคิดกับด้านการคิดเชิงระบบ ค่า $(r_{Y2Y5}) = .84$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับด้านเรียนเป็นทีม ค่า $(r_{Y3Y4}) = .83$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับด้านการคิดเชิงระบบ ค่า $(r_{X3X5}) = .82$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองความคิดกับด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ค่า $(r_{X2X3}) = .80$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนกับด้านแบบจำลองความคิด ค่า $(r_{Y1Y2}) = .78$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนกับด้านการคิดเชิงระบบ ค่า $(r_{Y1Y5}) = .78$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านเรียนเป็นทีมกับด้านการคิดเชิงระบบ ค่า $(r_{Y4Y5}) = .78$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนกับด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ค่า $(r_{Y1Y3}) = .76$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนกับด้านเรียนเป็นทีม ค่า $(r_{Y1Y4}) = .74$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองความคิดกับด้านเรียนเป็นทีม ค่า $(r_{Y2Y4}) = .72$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 9 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 แต่ละด้าน (n=396)

ตัวแปร	สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)					
	ความ เชี่ยวชาญ ในการสร้าง พลังแห่งตน (Y ₁)	แบบ จำลอง ความคิด (Y ₂)	สร้าง วิสัยทัศน์ ร่วม (Y ₃)	เรียน เป็นทีม (Y ₄)	การคิด เชิงระบบ (Y ₅)	โดย ภาพ รวม
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (X)						
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	.54**	.43**	.61**	.52**	.47**	.56**
การสร้าง แรงบันดาลใจ (X ₂)	.57**	.45**	.67**	.58**	.51**	.61**
การกระตุ้น ทางปัญญา (X ₃)	.56**	.52**	.71**	.56**	.53**	.63**
การคำนึง ถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (X ₄)	.54**	.44**	.66**	.54**	.49**	.58**
โดยภาพรวม	.57**	.48**	.69**	.57**	.52**	.62**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีค่า $(r_{XY}) = .62$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกรกระตุ้นทางปัญญากับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกรกระตุ้นทางปัญญากับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{X_3Y}) = .63$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกรสร้างแรงบันดาลใจกับสภาพการเป็น

ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน ค่า $(r_{X3Y1}) = .56$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเรียนเป็นทีม ค่า $(r_{X3Y4}) = .56$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ ค่า $(r_{X3Y5}) = .53$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองความคิด ค่า $(r_{X3Y1}) = .52$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{X4Y}) = .58$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ค่า $(r_{X4Y3}) = .66$ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน ค่า $(r_{X4Y1}) = .54$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเรียนเป็นทีม ค่า $(r_{X4Y4}) = .54$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ ค่า $(r_{X4Y5}) = .49$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบจำลองความคิด ค่า $(r_{X4Y2}) = .44$ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

สมมติฐานข้อ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม (n=396)

ความสัมพันธ์ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Unstandardiz		Standardize	t	Sig
	ed		d		
	Coefficients	Coefficients	Coefficients		
	B	Std.E.	Beta		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.42	.03	.62	15.54	.00**
F-value=241.62, R=.62, R ² =.38, R ² -adjusted=.38, Std.E.=.35					

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (R=.62) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ร้อยละ 38.00 (R²=.38)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Surver Research) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 และ 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2555 ผู้วิจัยขอเสนอสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผล

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมีค่า $r = .62$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย ($R = .62$) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ร้อยละ 38.00 ($R^2 = .38$)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุปเป็นข้อยุติให้ทราบถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนหรือข้อขัดแย้ง ได้ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า ตอบรับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่กำหนดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งสามารถที่จะปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานตามคุณลักษณะที่มี ได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล แต่ละสถานการณ์ และปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพแล้วก็ส่งผลต่อการดำเนินงานในโรงเรียน ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ประกอบกับบริบทของโรงเรียนที่ผ่านมามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและต้องเร่งปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษา และเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมให้หมดไป รวมทั้งเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ และยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมโลก ทำให้ผู้บริหารยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป จึงต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ขึ้นใหม่ให้สามารถเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะต้องหมั่นพัฒนาฝึกอบรมและหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะความรู้ความเข้าใจในการนำองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนให้สามารถก้าวทันกระแสโลก และโรงเรียนก็จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันท่วงที ทั้งการเรียนรู้เพื่อทำให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา “คน” ในองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งต้องพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบุคลากรจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อความอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง มีส่วนร่วมในการชี้แนะแก้ไขปัญหาและพัฒนาปรับปรุงองค์การเพื่อก้าวสู่องค์กรยุคใหม่ และนำไปสู่ความเป็นเลิศ ปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส และอวลิโอ (1994) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของ

พวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) สอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิจารณ์ พานิช (2550: 167-168) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์การโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์การแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด องค์การแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (Interactive learning Through Action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์การกับภายนอก และสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ senge (1990) ที่ได้เสนอแนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการในการเสริมสร้างทักษะที่จะก่อให้เกิดสมรรถนะระดับบุคคลและทีมงาน และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติ สามารถนำมาพัฒนาการบริหารโรงเรียนได้ คือ 1) ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบจำลองความคิด (Mental Models) 3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) 4) เรียนเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547: 88-89) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนัก งานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของชนิษฐา อุณีวิเศษ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งแก้ว ศรีสาสิกุลรัตน์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธิดาช (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ สมเกียรติ บาลลา (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากด้วย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้พัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคลในโรงเรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม สามารถทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ดังนั้นการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนในองค์การต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารเป็นผู้ศึกษาและทราบแนวทางที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้องค์การมีความมั่นคง และประสบความสำเร็จในระยะยาว

2. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ ($R = .617$) หรืออีกนัยหนึ่ง คือ สามารถอธิบายสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 38.00 ($R^2 = .380$) พบว่าตอบรับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่กำหนดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 อภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะแสดงศักยภาพ เพื่อการสร้างสรรค์ความสำเร็จและเป็นแหล่งที่ผู้ร่วมงานอื่น ๆ มาเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งในการบริหารจัดการนั้นความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถนำบุคลากรในโรงเรียนให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ทำให้เกิดคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส และอโวลีโอ (1994) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งผู้นำด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน และบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับภารกิจ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะอาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จสูง

ในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ได้ดึงเอาความคิดความสามารถของผู้ร่วมงานออกมาได้ โดยเน้นคุณธรรมจริยธรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา และจัดการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ senge (1990) ที่ได้เสนอแนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการ ในการเสริมสร้างทักษะที่จะก่อให้เกิดสมรรถนะระดับบุคคลและทีมงานและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติ สามารถนำมาพัฒนาการบริหารโรงเรียนได้ คือ 1) ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบจำลองความคิด (Mental Models) 3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) 4) เรียนเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547: 88-89) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของชนินชญา อุ๋นวิเศษ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่มีอำนาจในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการบริหารแบบวางเฉย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 56.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.343 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา 3 ด้าน คือด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน คือด้านความคาดหวังที่ท้าทาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิวรรณ ภูแ่มโซติ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบด้วย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 57.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ บาลลา (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการเกิดการขับเคลื่อน ประกอบไปด้วยคน งบประมาณและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อองค์การเพื่อตอบสนอง นโยบาย หลักสูตร และความคาดหวังของสังคม

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยและความคิดเห็นเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ การนำผลการวิจัยไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของตนเองให้ อยู่ในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนร่วมกัน โดยผู้บริหารควรเข้ารับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกับผู้บริหาร และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาจัดเก็บรวบรวม ต่อยอด เพื่อร่วมมือกับบุคลากร ในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และควรดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์การ ให้เกิดผลดีต่อนักเรียน ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และมุ่งพัฒนาตนเอง ชี้นำตนเอง เพิ่มพูนความรู้ใน วิชาชีพเพื่อให้ตนเองเป็นมืออาชีพในวิชาชีพนั้น ๆ ซึ่งมีจำเป็นในการบริหารจัดการงานตามภารกิจหน้าที่ ในตำแหน่งหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่และช่วยให้การวางแผนการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ ผู้บริหารควรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ พร้อมปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้ ในการปรับเปลี่ยน ผู้นำต้องอดทนต่อความกดดันมีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ ภายใต้ภาวะความลำบาก และสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้รวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตน สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อพัฒนาให้องค์การเกิดภาพที่โดดเด่น บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

2. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งสถานศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนส่งเสริมให้โรงเรียนมีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรแสวงหาวิธีการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาต่อซึ่งจะได้ความรู้ใหม่ ๆ ไปใช้ในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในสถานศึกษา มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารของตนจะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ควรกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน ทำให้รู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อการทำงาน คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ สร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้บุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้กับงานที่ผู้บริหารมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ สร้างสปีริตและเอกลักษณ์ขององค์การหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน สร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญด้วยความเฉลียวฉลาด เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีการเลือกใช้วิธีการรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ ดูแล เอาใจใส่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกันตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด และมีความสุขใจเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานให้มากที่สุด

ในขณะเดียวกัน โรงเรียนควรขยายขีดความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพในการให้บริการความรู้แก่ชุมชนให้มากขึ้น ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา จัดให้มีชุมนุมเหล่านักวิชาการ ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ประสานงานกับสถานประกอบการในการช่วยเหลือสนับสนุนหรือเข้ามาเป็นวิทยากร ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนนั้นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารควรขยายขอบเขตของอิทธิพลที่มีต่อครู และให้ครูนั้นมีอิทธิพลต่อนักเรียน ให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ให้คิดเชิงระบบ ผู้บริหารควรทำให้เป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคลากร นำมาถ่ายทอดให้ครูในโรงเรียนแล้วขยายผลสู่นักเรียน และควรส่งเสริมให้ครูนั้นเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น โดยจัดสรรทรัพยากรหรือสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างแท้จริง จัดบรรยากาศให้เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและบุคลากร จัดให้มีมุมสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้งานวิจัยเกิดความหลากหลาย เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักศึกษา นักวิชาการ และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงลึกมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยเชิงปริมาณหรือเป็นการสนับสนุนหรือหักล้างสิ่งที่ได้ค้นพบไปแล้ว
2. ควรศึกษาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละบริบทหรือเปรียบเทียบระหว่างบริบทที่แตกต่างกัน

3. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เช่น วัฒนธรรมองค์การ ยุทธศาสตร์ การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นต้น
4. ควรมีการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาหรือเขตพื้นที่อื่น ๆ





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2547). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. เอกสารวิจัย. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- _____. (2550). **เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- กิ่งแก้ว ศรีสาทีกุลรัตน์. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา**. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรมประชาสัมพันธ์. (ม.ป.ป.). **สรุปสาระสำคัญของแผนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปี 2552-2555**(Online). http://yeawya.prd.go.th/view_ebook.php?id=22, 20 มกราคม 2555.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ชนิษฐา โพธิ์สินธุ์. (2550). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม**. สารนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญหทัย ทองธิดาช. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2546). **เงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานพัฒนาระบบราชการ.
- คำนึ่ง ผุดผอง. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
พื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2553). **การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core Competency).**
ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธ์. (2540). **วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้.**
กรุงเทพมหานคร: คู่แข่ง.
- ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้าน
ผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1.**
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- ฉัตรชนก สายสุวรรณ. (2548). **อิทธิพลแบบปรับของประเภทครูอาชีพศึกษาและบรรยากาศองค์กร
ตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัย
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย
อำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาราชบุรี เขต 1**. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชารี มณีศรี. (2542). **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ศิลปบรรณการ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2543). “องค์กรแห่งการเรียนรู้”. **วารสารวิชาการศึกษา**. 1 (กันยายน - ธันวาคม),
14-18.
- ทองใบ สุดชาติ. (2550). **ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้**. อุบลราชธานี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธวรงค์ ศรีโชติ. (2543). “ก่อนจะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: องค์กรควรมีทรัพยากรบุคคลอย่างไร”.
วารสารการบริหารคน. 21(กรกฎาคม-กันยายน), 33.
- ธเนศ ขำเกิด. (2541). “องค์กรแห่งการเรียนรู้”. **วารสารวิชาการ**. (1กันยายน), 28-31.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท
อินโนกราฟฟิกส์จำกัด.

- บทบรรณาธิการแนวหน้า. (2554). **ความล้มเหลวผู้บริหารการศึกษาไทย** (Online). <http://www.udoninfo.com/index.php/2010-03-30-07-40-30/2010-04-22-09-57-07/650-2011-04-18-14-49-41>, 15 กุมภาพันธ์ 2555.
- บัญชา อึ้งสกุล. (2543). “นักบริหารทันสมัย: หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก”. **วารสารวิชาการ**. 3 (4): 14–15.
- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น**. การศึกษาอิสระ สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปรีชา หมั่นคง. (2554). “รู้ทันอาเซียน”. **วารสารวิชาการ**. 14(มกราคม – มีนาคม), 59–72.
- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พสุ เดชะรินทร์. (2543). **เอกสารคำสอน วิชาการจัดการและองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2553). **การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- แพรวภัทร ยอดแก้ว. (2551). “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”. **วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก**. 3(1), 118-133.
- โพธิยา คำผิว. (2548). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมืองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มะลิวรรณ ภูแหม่โชติ. (2552). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1**. การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ระวิง และอัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ทักษ์อักษร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารจำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษภักบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- รุ่ง แก้วแดง. (2543). **ประกันคุณภาพทุกคนทำได้ไม่ยาก**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- _____. (2544). **การปฏิวัติการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- วรภัฏญาพิไล แกะระหัน. (2550). **ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วัชร บัญเหลือ. (2550). **ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ(Online)**. <http://www.bloggang.com/viewdiary.php>, 24 กุมภาพันธ์ 2555.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). **การบริหารหลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2546). **การบริหารการศึกษา: นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล**. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545). **ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์**. กรุงเทพมหานคร: อักษรพัฒนา.
- _____. (2546). **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ธีระป้อมวรรณกรรม.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- สาริน (นามแฝง). (2547). **องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้**. สลค. สาร. มีนาคม, ปีที่ 12, ฉบับที่ 4. หน้า 12-15.
- สิทธิ์ ธีรสรณ์. (2552). **เทคนิคการเขียนรายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมชาย เทพแสง. (2547). **"E-Leadership: ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล"**, วารสารวิทยาจารย์. 5(กรกฎาคม), 12-14.

- สมชาย พงษ์พัฒนาศิลป์ และเผ่าพันธุ์ ขอบน้ำตาล. (2554). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่1) และ (ฉบับที่2) พุทธศักราช 2554**. กรุงเทพมหานคร: เจริญรัฐการพิมพ์.
- สมบูรณ์ นนทสกุล. (2548). “**การบริหารสถานศึกษา**”. วารสารวิชาการ. 6(มีนาคม), 12-16
- สมมารธ สุโรโรคา. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาระดับการศึกษาระดับต้น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระาชบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- _____. (2545). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คลิงค์.
- _____. (2549). **คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา** (Online). <http://suthep.cru.in.th>, 15 กุมภาพันธ์ 2555.
- _____. (ม.ป.ป.). **ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้** (Online). <http://suthep.ricr.ac.th>, 15 กุมภาพันธ์ 2555
- สุพล วัณสินธ์. (2543). “**การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา**”. วารสารวิชาการ. 5(6), 29-30
- สุภัทรา นุชสาย. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้**. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543). “**องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่**”. **เพิ่มผลผลิต**. 39(เมษายน-พฤษภาคม), 3-18.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). **การศึกษาผู้นำการแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เอกสารการสอนหน่วยที่ 5-8**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2551). **ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง** (Online). <http://gotoknow.org/blog/sopone1/108887>, 25 กุมภาพันธ์ 2555.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3, กลุ่มนโยบายและแผน. (2554). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2554** (Online). www.sk3.go.th, 8 มกราคม 2555.
- _____. (2555). **ข้อมูลสารสนเทศ 2555** (Online). <http://202.143.161.138/gis/webplan/คลังข้อมูล/information55/index55.htm>, 25 ตุลาคม 2555.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3, กลุ่มนโยบายและแผน. (2555). **แผนกลยุทธ์ (พ.ศ.2555-2558)** (Online). www.sk3.go.th, 2 มิถุนายน 2555.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2530). **พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชภัฏกับการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- _____. (2544). **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- _____. (2548). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542. และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพมหานคร: สกายบุคส์.
- สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP). (2550). **รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทย ปี 2550**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP).
- สำนักงานดูแลนักเรียนไทยในสหรัฐอเมริกา. (2549). **ดัชนีการพัฒนาศักยภาพมนุษย์** (Online). www.oeadc.org/scho/ars/state, 15 กุมภาพันธ์ 2555.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2550). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อังกาบ เจริญฤทธิ์. (2548). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา**. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคมคณะพัฒนาสังคม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อังค์วรา เจียมสุขนธ์. (2553). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อัมพร สีนอยู่. (2548). **การศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้**. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Abramson, L. S. (1993) **Parent Involvement Program Implementation**. New York: City Public Schools.
- ASEAN. (2005). **Statement of the Ministers Responsible for Education**. Of ASEAN Countries.
- Bass, Bernard M. (1985). **Leadership and performance Beyond Expectation**. New York: The Free press.
- _____. (1990). **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. Organization Dynamics. Winter.

- Bass, Bernard M. (1997). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?". **American Psychologist**. 52(February), 130-139.
- _____. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". **European Journal of work and Organizational Psychology**. 8(1), 12.
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J. (1990). **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development**. Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.
- _____. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Bass , B. M. , Waldman , D. M. , Avolio , B. J. , and Bebb , M. (1987). **Transformation leadership and the falling dominoes effect**. Leadership style and student achievement in small rural.
- Burns, James M. (1987). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). **Charismatic leadership in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L.J. (1990). **Essential of Psychological Testing**. 5th ed. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Davis, D. (2005), September. "The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance". **Dissertation Abstract International**. 66(3), 861-A. (UMI No. 3168204).
- Dessler, Garry. (1998). **Management: leading People and organization in the 21 st century**. New Jersey: Prentice-Hall international.
- Dimmock Clive. (2010). **A Research Agenda in School Leadership and Organisational Change for Singapore**. Retrieved April 14, 2554, from <http://www.ied.edu.hk/apclc/roundtable2010>.
- Felton, S. L. (1995). **Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction**. Doctoral dissertation , Department of Philosophy Science. The University of Mississippi.
- Fullan, M. (2001). **Leading in a Culture of Change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____, and Hargreaves, A. (1992). **The New Meaning of Educational Change**. 2nd ed. London: Cassell.
- _____, and Stiegelbauer, S. (1995). **The New Meaning of Education Change**. 2nd ed. London: Cassell.

- Garvin, D.A. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, Vol. 73(4), 78-91.
- _____. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harris, P. R. (1989). *High performance leadership: Strategies for maximum career productivity*. Illinois: Scott, Foreman.
- Hater, J. J., and Bass, B. M. (1988). *Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership*. *Applied psychology*. 73.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Howell, D. C. (1997). *Statistic methods for psychology (4th ed.)*. U.S.A.
- House, Robert J. (1971). A Part Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 1(3): 22-24
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). *Education administration: Theory, research, and practice (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill Book.
- _____. (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 7th ed. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Kaiser, Sandra M. (2000). *Mapping the Organization: Exploring A Model of Organizational Learning*. Dissertation for the Degree of Philosophy of the Louisiana State University.
- Kinichi, A., & Kreitner, R. (2003). *Organizational behavior (5th ed.)*. Boston Burt Ridge, IL: McGraw Hill Irwin.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success*. New York : McGraw-Hill.
- _____. (2002). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- _____, and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- McFarland, H.F. (2001). *Surviving a 500-year flood*. *Nephrology Nursing Journal*, 28, 504-506, 509-510.
- Mott, Pual f. (1972). *The Characteristics of Efficient Organization*. New York. Harper and Row.

- Muchinsky, M. Pual. (1994). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*. 14(5), 23-32.
- _____. (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 5th ed. California: Brooks/Cole.
- My Phuong Thanh Ho and Dennis Berg. (2010). *Educational Leadership Challenges : Vietnam's System of Higher Education* Retrieved April 5, 2554, from <http://www.ied.edu.hk>.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts Controversies and Application*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. (1998). *International Journal of Leadership in Education*. Vol.1 No.1, P. 37
- Sillins , Halia ; Zarins, Silja and Mulford , Bill. (2002). "What Characteristics and Processes define a School as a learning Organization ? Is This a Useful Concept to Apply to School?". in *International Education Journal*. 3(January), 24-32.
- Smith, B. H. (2004). "The university as a learning organization: Developing a conceptual model". *Dissertation Abstract International*. 64(8), 2838-A. (UMI No. 3101667)
- Spangler, Leandra. "Patterns in tie-Dye and Batik from West Africa. An Instructional Unit for Eighth and Ninth Grade Art," Education Resources Information Center. 1978
- Stogdill. R.M. (1999). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. (1992). *Management*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice- Hall: 1-24.
- Tichy, Noel M. and Mary Anne Devanna. (1986). "The Transformational Leader". *Training and Development Journal*. 40(7), 17-32.
- Weber, Max. (1966). *The Theory of Social and Economic Organization*. Trans. By A.M. Henderson and Talcott Person, 4th edds. New York: The Free Press.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: an introductory analysis*. New York: Harper & Row.
- Yukl, G. (1989). *Nature of Participative Leadership*. Englewood Cliff N.J. :Prentice-Hall,

- Yukl, G. (1981). **Leadership in Organization**. Englewood Cliff N.J.: Prentic – Hall.
- _____. (1998). **Leadership in organization**. (4th ed.). Engle Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (2002). **Leadership in organization**. (5th ed.). Englewood cliffs, New Jersey; Prentice Hall.
- _____, and Van David D. Fleet. (1999). **Theory and Research on Leadership in Organizational**. In handbook of industrial and Organization Psychology, 2nd ed. Volume 3 Edited by Marvin D. Dunnette and Leateta M. Hough. California: Consulting Psychologists.





ภาคผนวก

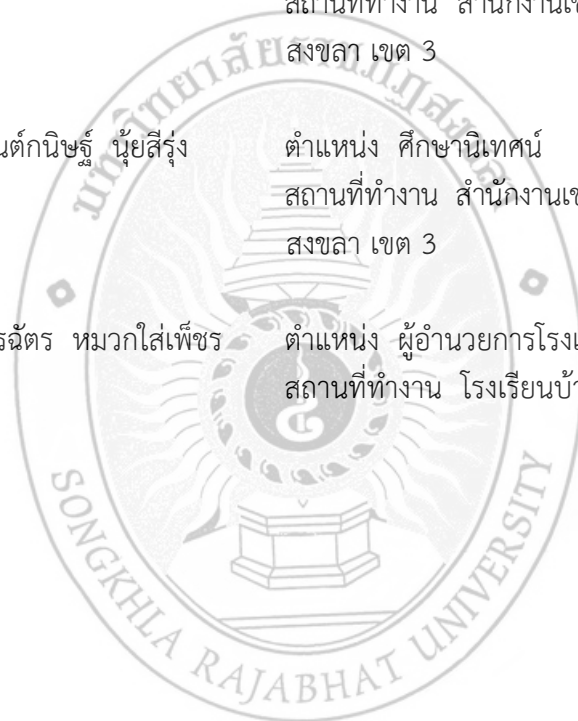


ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ภครณ์ ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
2. ดร.นงนภัสส์ มากชูชิต ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
3. นายสุวรรณ ขวัญแก้ว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สงขลา เขต 3
4. นางกนกนัชฐ์ น้อยสีรุ่ง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศน์
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สงขลา เขต 3
5. นางพีรฉัตร หมวกใสเพ็ชร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพรตุ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านพรตุ





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ 0560.06 / ว 0043

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

3 เมษายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สฤติย์ ประสิทธิ์การณ

ด้วย นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (รหัส 53G1801020) นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสัจการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือในการวิจัย ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์ ชาติทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>

www.facebook.com/gsskru



ที่ ศธ 0560.06 / ว 0043

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

3 เมษายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นงนภัสส์ มากชูชิต

ด้วย นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (รหัส 53G1801020) นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสัจการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือในการวิจัย ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์ ชาติทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>

www.facebook.com/gsskru



ที่ ศธ 0560.06 / ว 0043

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

3 เมษายน 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุวรรณ ขวัญแก้ว

ด้วย นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (รหัส 53G1801020) นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสัจการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือในการวิจัย ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์ ชาติทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>

www.facebook.com/gsskru



ที่ ศธ 0560.06 / ว 0043

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

3 เมษายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางกนต์กนิษฐ์ น้อยสีรุ่ง

ด้วย นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (รหัส 53G1801020) นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสัจการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือในการวิจัย ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์ ชาติทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>

www.facebook.com/gsskru



ที่ ศธ 0560.06 / ว 0043

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

3 เมษายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางพีรฉัตร หมวกใส่เพชร

ด้วย นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (รหัส 53G1801020) นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสัจการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือในการวิจัย ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์ ชาติทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>

www.facebook.com/gsskru



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับครูผู้สอน ซึ่งปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
3. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอย่างสูง

นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์

นักศึกษาปริญญาโท

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ระดับการศึกษา
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์การทำงาน
 น้อยกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5 - 10 ปีขึ้นไป ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
4. ขนาดโรงเรียน
 ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา
 ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน
 ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คน
 ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน
2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้
 - 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ.....	✓				

จากตัวอย่างข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 5 แสดงว่า ท่านมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมั่น ศรัทธาและไว้วางใจของบุคลากร					
2	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
3	ผู้บริหารทำให้บุคลากรยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ					
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนด้วยความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
5	ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อขององค์กรเป็นหลัก					
6	ผู้บริหารกำหนดและชี้แจงเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนรับทราบ					
7	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้					
8	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และแสดงวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน					
9	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
10	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์วิกฤต					
11	ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายในแก่บุคลากรในการทำงาน					
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
14	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง					
15	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารแสดงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
17	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและความสำคัญ					
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี คิดบวกต่อการปฏิบัติงาน					
การกระตุ้นทางปัญญา						
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา					
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ					
23	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
26	ผู้ร่วมงานกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม					
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล					
28	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมองปัญหาต่างๆ ว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
29	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้จากความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกคน					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
30	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
31	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล					
32	การทำงานของผู้บริหารทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
33	ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
34	ผู้บริหารให้คำแนะนำกับบุคลากรในการพัฒนาความสามารถตามศักยภาพเป็นรายบุคคล					
35	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน					
36	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน					
37	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
38	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ					



ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนของท่าน
2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้
 - 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร.....	✓				

จากตัวอย่างข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 5 แสดงว่า ท่านมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)						
1	บุคลากรเป็นผู้ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน					
2	บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง					
3	บุคลากรสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้					
4	บุคลากรยอมรับความเป็นจริง และและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
5	บุคลากรเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
6	บุคลากรมีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นจริง					

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	บุคลากรสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ ด้วยการเปลี่ยนความตึงเครียดให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จ					
8	บุคลากรเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ					
แบบจำลองความคิด (Mental Models)						
9	บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และงานที่ทำเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
10	บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย					
11	เมื่อเกิดปัญหาขึ้น บุคลากรเรียนรู้ปัญหาอย่างเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหา					
12	บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และฝึกทักษะเพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง					
13	บุคลากรสามารถปรับปรุงแบบความคิดให้เอื้อต่อการสะท้อนภาพองค์กรที่ถูกต้องชัดเจน					
14	บุคลากรสามารถจำแนกแยกแยะ ปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เหมาะสม					
15	บุคลากรทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องนั้นๆ เพื่อประกอบในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง					
สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)						
16	บุคลากรร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
17	สถานศึกษาส่งเสริม กระตุ้น ให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
18	บรรยากาศในสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และคิดมองอนาคต					
19	มีการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา					

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20	บุคลากรใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและตัดสินใจร่วมกันเพื่อนำไปสู่ทางแก้ปัญหา					
21	บุคลากรเปิดใจรับฟังและสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน					
22	บุคลากรสามารถตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองอย่างมีเหตุผลสนับสนุน					
23	มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
24	บุคลากรมีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป					
25	มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมประสานพลังไปสู่ความก้าวหน้า ภายใต้งุดมุ่งหมายเดียวกัน					
เรียนเป็นทีม (Team Learning)						
26	บุคลากรสามารถในการนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของสถานศึกษาได้					
27	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน					
28	บุคลากรร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง					
29	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อหาข้อสรุปในการแก้ปัญหา					
30	บุคลากรมีโอกาสนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาแลกเปลี่ยนเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้					
31	บุคลากรมีโอกาสนอภิปรายร่วมกัน เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ นำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ					

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)						
32	บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และ ข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา					
33	บุคลากรมีวิธีคิดแบบภาพรวม เชื่อมโยงทุกสิ่งเข้าด้วยกัน					
34	บุคลากรสามารถมองเห็นปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยการคิดแบบองค์รวมเชื่อมโยงเหตุและผลเข้าด้วยกัน					
35	บุคลากรสามารถแก้ปัญหอย่างสมดุลและสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก					
36	บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ มาแก้ปัญหอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
37	บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง					
38	บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามสถานการณ์อย่างเป็นระบบ					



ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 11 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมมั่น ศรัทธา และไว้วางใจจากบุคลากร	0	-1	-1	0	-1	-0.6	ใช้ไม่ได้
2	ผู้บริหารแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารทำให้บุคลากรแสดงความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารปฏิบัติตนด้วยความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อขององค์กรเป็นหลัก	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
7	ผู้บริหารกำหนดและชี้แจงเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนรับทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และแสดงวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์วิกฤต	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างมีคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ								
13	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายในแก่บุคลากรในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารแสดงความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและความสำคัญ	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานจะได้รับผลตอบแทนในเชิงบวก	-1	-1	-1	0	0	-0.6	ใช้ไม่ได้
การกระตุ้นทางปัญญา								
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรร่วมกันพิจารณาหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ อย่างสร้างสรรค์	0	-1	0	0	0	-0.2	ใช้ไม่ได้
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
29	ผู้ร่วมงานกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรมองปัญหาต่างๆ ว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้จากความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
33	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ	0	+1	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
36	ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารให้คำแนะนำกับบุคลากรในการพัฒนาความสามารถตามศักยภาพเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคน โดยให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 12 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)								
1	ท่านเป็นผู้ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ท่านยอมรับความเป็นจริง และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ท่านเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ท่านมีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นจริง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ท่านสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ ด้วยการเปลี่ยนความตึงเครียดให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ท่านเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
แบบจำลองความคิด (Mental Models)								
9	ท่านรับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และงานที่ทำเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
10	ท่านมีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
11	เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านเรียนรู้ปัญหาอย่างเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
12	ท่านใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และฝึกทักษะเพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ท่านสามารถปรับปรุงแบบความคิดให้เอื้อต่อการสะท้อนภาพองค์การที่ถูกต้องชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ท่านสามารถจำแนกแยกแยะ ปรับปรุง พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ท่านทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องนั้นๆ เพื่อประกอบในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)								
16	บุคลากรร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์ สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
17	สถานศึกษาส่งเสริม กระตุ้น ให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	บรรยากาศในสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และคิดมองอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	มีการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	บุคลากรใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน และตัดสินใจร่วมกันเพื่อนำไปสู่ทางแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	บุคลากรเปิดใจรับฟังและสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ท่านสามารถตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง และให้คำอธิบายสนับสนุนอย่างเป็นกระบวนการ	0	+1	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
23	มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
24	ท่านมีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมประสานพลังไปสู่ความก้าวหน้า ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
เรียนเป็นทีม (Team Learning)								
26	บุคลากรสามารถในการนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของสถานศึกษาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
28	บุคลากรร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อหาข้อสรุปในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ท่านนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาแลกเปลี่ยนและร่วมกันหาข้อสรุปที่สามารถปฏิบัติได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ท่านปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ด้วยความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)								
32	ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	ท่านมีความตระหนักและเข้าใจว่างานทุกฝ่ายนั้นต่างมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
34	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านสามารถมองเห็นปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยการเชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
35	ท่านสามารถประมวลเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ขึ้นมาเป็นภาพรวม เพื่อช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ อย่างชัดเจน	0	-1	0	0	+1	0	ใช้ไม่ได้
36	ท่านสามารถแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ท่านมีส่วนร่วมในการนำข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ มาแก้ปัญหาอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
39	ท่านมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามสถานการณ์อย่างเป็นระบบ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ตาราง 13 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.98
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.93
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	0.92
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	0.94
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	0.94
สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	0.98
1. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Y_1)	0.89
2. แบบจำลองความคิด (Y_2)	0.94
3. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3)	0.93
4. เรียนเป็นทีม (Y_4)	0.90
5. การคิดเชิงระบบ (Y_5)	0.94

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม = 30 ชุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวนข้อคำถาม 38 ข้อ = 4 ด้าน

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวนข้อคำถาม 38 ข้อ = 5 ด้าน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	16 มีนาคม 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	104/1 หมู่ที่ 8 ตำบลร่มเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านลำเปา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543	ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) โรงเรียนประภัสสรรังสิต จังหวัดพัทลุง
พ.ศ. 2546	ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) โรงเรียนสตรีพัทลุง จังหวัดพัทลุง
พ.ศ. 2551	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.(ศึกษาศาสตร์)) วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
พ.ศ. 2556	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา