



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง



ปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

INDEPENDENT STUDY

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THAT AFFECTS THE ORGANIZATION
OF THE LEARNING ENVIRONMENT FOR PRIVATE SCHOOL UNDER
THE TRANG PROVINCIAL EDUCATION OFFICE



INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

2020

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อการค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THAT AFFECTS THE ORGANIZATION
OF THE LEARNING ENVIRONMENT FOR PRIVATE SCHOOL UNDER
THE TRANG PROVINCIAL EDUCATION OFFICE

ผู้วิจัย

นายปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย)

..... ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยากรณ์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองการค้นคว้าอิสระแล้ว

..... รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาถนเรศ อากาศสุวรรณ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระหลักที่กรุณาแนะนำ ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข ประธานกรรมการบริหาร หลักสูตรบริหารการศึกษาศึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยากรณ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้การค้นคว้าอิสระนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ บุคลากรทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา เบ็ญการ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ดร.ธนาเดช มหาบุญญานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 และ ดร.วัชรินทร์ โตขาว รองผู้อำนวยการกลุ่ม บริหารงานทั่วไป โรงเรียนสภาราชินี จังหวัดตรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง เขต 13 ที่กรุณาสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และครู สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือ และตอบแบบสอบถามข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา เจ้าหน้าที่งานบัณฑิตศึกษา และ กัลยาณมิตรทุกท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวชื่อนามได้หมดในที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัย จึงขอขอบคุณ ทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญู กตเวทิตาแด่ บิดา มารดา บุรพาจารย์ ที่ให้ความรัก ความห่วงใย ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์

มีนาคม 2564

ชื่อการค้นคว้าอิสระ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ผู้วิจัย

นายปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์ ปีการศึกษา 2563

ปริญญา

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดตรัง 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ
ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563 จำนวน 297 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น
แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยพหุคูณ และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัย
พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยมีความ
สัมพันธ์กันระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และด้านการกระตุ้น
ทางปัญญา (X_3) สามารถร่วมกันทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน

สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้ร้อยละ 62.00 ($R^2=.62$) เขียนสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการคะแนนดิบ

$$Y = 1.52 + .32(X_4) + .20(X_2) + .15(X_3)$$

สมการคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .42(X_4) + .25(X_2) + .21(X_3)$$

3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้มแข็ง และทันต่อยุคสมัย สามารถนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่โรงเรียนกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับฟังทุกความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำไปพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงตนเองและองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้หลักของควมมีเหตุผลในการรับฟังปัญหาของบุคลากรจากตัวบุคคลมากกว่าการรับฟังจากผู้อื่น มีความเป็นธรรมโดยปราศจากอคติ ตระหนักต่อหน้าที่ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เป็นต้น และข้อเสนอแนะในการพัฒนาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนและร่วมมือกับบุคลากรในการปฏิบัติงานบนเป้าหมายเดียวกันที่ชัดเจน พร้อมทั้งส่งต่อวิถีคิดที่ถูกต้องผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Independent Study Title	Transformational Leadership that Affects the Organization of the Learning Environment for Private School Under the Trang Provincial Education Office
Researcher	Mr. Pariwat Charoenrit Academic year: 2020
Degree	Master of Education Program in Educational Administration
Advisor	Assistant Professor Dr. Rujirapun Kongchuay

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the relationship between transformational leadership of the administrators and the organization of learning environment for private schools under Trang Provincial Education Office; 2) investigate transformational leadership of the administrators influencing the organization of learning environment for private schools under Trang Provincial Education Office; and 3) study suggestions for the development of transformational leadership and the organization of learning environment for private schools under the Trang Provincial Education Office. The sample consisted of 297 teachers in private schools under Trang Provincial Education Office. The research instrument was a questionnaire consisting of 4 parts: personal information, transformational leadership of the administrators, status of learning organization environment of the private schools, and suggestions for the development of transformational leadership and learning organization. The questionnaire used to collect data consisted of with five rating scales and some open-end questions. Data were analyzed by frequencies, percentages, Pearson's correlation coefficient and multiple linear regression coefficients. The suggestions about the development of transformational leadership and the organization of learning environment were analyzed by using content analysis. The results revealed as follows:

1. Transformational leadership of the school executives has a high and positive relationship with the conditions as the organization of learning environment for private schools under the Trang Provincial Education Office at a significant level of 0.01.

2. Transformational leadership of the school executives affects the environment and organization of learning in the schools. The transformational leadership involving Individualized Consideration (X_4), Inspirational Motivation (X_2) and Intellectual Stimulation (X_3) could be predicted the organization of learning environment in the private schools under Trang Provincial Education Office at 62.00 percent ($R^2=.62$). The following was the raw score equation:

$$Y = 1.52 + .32(X_4) + .20(X_2) + .15(X_3)$$

$$Z = .42(X_4) + .25(X_2) + .21(X_3)$$

3. The suggestions for the development of transformational leadership and learning organization for the private schools under Trang Provincial Education Office were that the administrators should have visions and be open minded. Furthermore, they should be a good role model for the subordinates based on morality and treat the colleagues equally. The administrator should plan and cooperate with the personnel to set an organizational goal obviously through a knowledge sharing process and allow the participants to have their opinions independently based on appropriate rational criteria.

Keywords: Transformational Leadership, Organization of Learning Environment, Learning Organization

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1	
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2	
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
องค์กรแห่งการเรียนรู้	30
บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
บทที่ 3	
วิธีดำเนินการวิจัย	71
แบบแผนการวิจัย	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	72
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	73
การสร้างและหาคคุณภาพเครื่องมือ	74
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	75
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	76

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย	78
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
บทที่ 5 สรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุปผล	87
การอภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	105
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	106
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	108
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	112
ภาคผนวก ง การหาคคุณภาพเครื่องมือ	124
ภาคผนวก จ หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	134
ประวัติผู้วิจัย	136

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง	59
2	จำนวนบุคลากรโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563	59
3	แบบแผนการวิจัย	72
4	ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน	73
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	79
6	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง (n=279)	81
7	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง จำแนกเป็นรายด้าน (n=279)	81
8	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดย ภาพรวม (n=279)	83
9	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง	125
10	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง	129
11	แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดตรัง	133

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	8
2	คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	28
3	ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	50
4	บทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	58



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนา กำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแส การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้าง ความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคม ที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 1) เป็นไปตามความมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาของชาติตามความในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พุทธศักราช 2562 ที่ต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการ ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562: 3) การศึกษาไทยได้มีการพัฒนาหลายด้านและเป็นศักยภาพด้านการศึกษาของไทยในหลายด้าน ประกอบด้วย การพัฒนาในเรื่องการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการ จัด การศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในทุกพื้นที่ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีสถานศึกษาในสังกัดทุกระดับ ทุกประเภทอย่างทั่วถึงกระจายอยู่ในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ มี หน่วยงานกลางในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงเป็นการ เฉพาะ มีหน่วยงานการศึกษาระดับภูมิภาคและระดับจังหวัดในการกำกับดูแลการจัดการศึกษา ทุกระดับและทุกประเภท การพัฒนาระบบการศึกษาทางไกลเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาและ ยกระดับคุณภาพการศึกษา และมีบุคลากรด้านการวิจัยของสถาบันการศึกษา มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เข้าร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในการผลิตนวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ (ดารุณี บุญครอง, 2560: 4) ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะพยายามเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการ จัด การศึกษาให้มีคุณภาพดีขึ้นก็ตาม แต่ยังมีปัญหาในหลายด้านต่อการพัฒนาการศึกษาซึ่งเกิดจาก คุณภาพการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการบริหารจัดการที่ไม่มี ประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในช่วงที่ผ่านมา พบว่า มีผลคะแนนเฉลี่ยต่ำในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สะท้อนให้เห็นถึง

การจัดการศึกษายังขาดคุณภาพและมาตรฐานในทุกระดับ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562: 1)

ฉะนั้น ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้กลยุทธ์ในแต่ละองค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้ จำต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสภาพการณ์ของโลก ซึ่งจะส่งผลไปถึงการแข่งขันในระหว่างองค์กรต่าง ๆ ที่จะสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรจึงพยายามทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นจริงให้ได้ จึงทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับ คน หรือบุคลากรในองค์กร เนื่องจากคนเป็นผู้นำเอากลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดเป็นจริงได้ (จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ, 2558: 32) ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายขององค์กรนั้นล้วนเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนกลไกตัวสำคัญ องค์กรใดสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ องค์กรนั้นจะประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน (ศศิวิมล พงษ์ไพโรจน์, 2558: 15-16)

ทั้งนี้องค์กรที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องมีการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นคำตอบที่ดี ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ธนภฤต ยอดอุดม, 2558: 33) ดังนั้นความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เน้นการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ ส่งเสริมให้มีวิธีการทำงานและการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ มีความคาดหวังสูง และมีความท้าทายในการทำงาน นอกจากนี้การบริหารจัดการของสถานศึกษาต้องมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพ เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับและสามารถเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ให้ความอิสระและความเท่าเทียมกันในทุกบทบาท (อมรา โพธิ์ทอง, 2559: 34)

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านบุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน รวมทั้งการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนสภาพของเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง นับตั้งแต่การเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ การวางแผนอย่างรอบคอบ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึงและชัดเจน การนำสู่การปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด และพร้อมจะลงไปร่วมแก้ไขถ้าเกิดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบสภาพการดำรงอยู่ของโรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นผู้ริเริ่มนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน (สาธิตา เสมอชีพ, 2557: 641) สอดคล้องกับ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994: 3-4) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สามารถ

บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จากบทบาทที่สำคัญยิ่งข้างต้น ผู้บริหารมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหาร จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงาน ภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป และการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกในการประสานความสัมพันธ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องยึดหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป (รุชดี สันนะกิจ, 2559: 17)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลดีต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงพอแก่การเรียนรู้เท่านั้นแต่ถือว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Senge (1990: 6-10) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า วินัย 5 ด้าน คือ 1) ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models) 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเกณฑ์การประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตในองค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถานศึกษา การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรที่ให้บริการในเรื่องของการสอน เป้าหมายหลักก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นและแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และเมื่อโรงเรียนเป็นองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด ประโยชน์ที่ได้คือ จะส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และนอกจากนี้ยังมีงานวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ดังเช่นงานวิจัยของ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 47) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากย่อมส่งผลให้องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทำนองเดียวกันงานวิจัยของ ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 79) ได้ศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน โดยมีค่า $r = .62$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในสังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดตรัง พบว่า โครงสร้างการบริหารมีความชัดเจน เป็นระบบ มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของ แต่ละโรงเรียน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการดำเนินงานมีความชัดเจน ไม่ซับซ้อนครอบคลุมผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ ทั้งนักเรียน โรงเรียน ครู ชุมชน และ สังคม มีการกำหนดโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาภายในของหน่วยงานมีความชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของแต่ละโรงเรียนไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากค่าตอบแทน และสวัสดิการครูมีน้อย ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจใน การทำงาน ขาดบุคลากรทำหน้าที่สนับสนุนการสอนที่เพียงพอ ขาดการประสานงานในลักษณะของ การทำงานเป็นทีม ขาดการส่งเสริมความร่วมมือการแลกเปลี่ยนบุคลากรจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานในต่างประเทศ และบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะทางในท้องถิ่น นโยบายการกระจายอำนาจ ทางการศึกษา มีข้อจำกัดในทางปฏิบัติ การพัฒนาครูยังขาดการวิเคราะห์ไม่ตรงตามความต้องการ และ วางแผนพัฒนายังไม่เป็นระบบ ทำให้ครูส่วนหนึ่งยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ โดยเฉพาะความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ครูและบุคลากรส่วน หนึ่งไม่นำความรู้ที่ได้รับการอบรมพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงานหรือเผยแพร่ ถ่ายทอดให้กับผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ด้านการบริหารจัดการ การบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปตามความต้องการส่วนบุคคล นโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษามีข้อจำกัดในทางปฏิบัติ หน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่ขาด การประสานงานและบูรณาการการจัดการศึกษาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ยังอ่อนด้อยประสิทธิภาพ ไม่สามารถบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ขาดการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลที่เข้มแข็ง และการพัฒนา ฝึกอบรมครูและบุคลากร ทางการศึกษาไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่คุ้มค่าและ เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง, 2562: 77-84)

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา วัดได้จากผลการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่ารายวิชาภาษาไทย และภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 50 ส่วนวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เมื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบระหว่างปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 พบว่า ทุกวิชา มีคะแนนเฉลี่ยลดลง

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่าวิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 50 ส่วนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และวิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เมื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบระหว่างปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 พบว่า วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยลดลง ส่วนวิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น สำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ทุกวิชา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เมื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบระหว่างปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 พบว่า ทุกวิชา มีคะแนนเฉลี่ยลดลง (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง, 2563: 25-26)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นคุณภาพการศึกษาที่ต้องพัฒนาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ในการผลักดันให้คุณภาพการศึกษาก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ทั้งนี้ผลการวิจัยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการอบรมและพัฒนาตนเอง เสริมสร้างภาวะผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียน และวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้โรงเรียนเกิดคุณภาพอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มุ่งศึกษาข้อมูลตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเนื้อหา 2 ประเด็นคือ

- 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994: 3-4) ใน 4 ด้าน ได้แก่
 - 1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
 - 1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
 - 1.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
 - 1.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- 1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990: 5-10) ใน 5 ด้าน ได้แก่
 - 1.2.1 ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)
 - 1.2.2 ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models)
 - 1.2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)
 - 1.2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
 - 1.2.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,220 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 37 แห่ง

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 608-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 297 คน จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญชีรายชื่อตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน และสุ่มครูในแต่ละโรงเรียนด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก

3. ขอบเขตตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ ดังนี้

3.1 ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)
- 3.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)
- 3.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)
- 3.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

3.2 ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Y_1)
- 3.2.2 ด้านแบบจำลองความคิด (Y_2)
- 3.2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)
- 3.2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)
- 3.2.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Y_5)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994: 3-4) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990: 5-10) ดังนี้

ตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรเกณฑ์



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ความสามารถในการกระตุ้น ปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และทัศนคติ ในการทำงาน ส่งเสริมความคิดที่ดี เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง สามารถสื่อสาร สร้างความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มไปสู่ทิศทางเดียวกัน บริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญ จูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างในการจัดการ หรือการทำงานที่เห็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมั่นศรัทธา และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรทุกระดับทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า อุทิศตนเพื่อกลุ่มและมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ สามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรคที่เผชิญได้ด้วยตนเอง มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกเสมอ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องคลี่คลายลงได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยง ดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยไม่รู้สึกรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบการทำงาน มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง สภาพขององค์กรที่บุคลากรทุกระดับมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพของตนให้สูงขึ้นด้วยการร่วมแรงร่วมใจกัน สามารถดำเนินการให้มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้ในระดับคุณภาพตามที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพทั้งทางด้านวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความไวในการรับรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกด้วยการใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง สามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้ มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีไหวพริบและวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึกเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนและมุ่งสู่จุดหมาย ความสำเร็จที่กำหนดไว้

2.2 ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีแบบแผนทางความคิด รับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดปัญหาก็จะคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหานั้นและเป็นผู้แก้ปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง โดยใช้การวางแผนเป็นกระบวนการ เรียนรู้ ผิดพลาดทักษะในการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง ใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณา ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีสติ และวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สามารถจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน สามารถทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์สภาพความเป็นจริง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน บรรยายภาคีในองค์กรกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ คิดมองไปข้างหน้า สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและแนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการกลุ่ม มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงว่าจะสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ อาศัยแรงบันดาลใจในการสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ทางบวก โดยการร่วมประสานพลังไปสู่ความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของสมาชิกในองค์กร

2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในการนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถขององค์กร มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยอาศัยการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกได้สนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวางเพื่อหาข้อสรุปในการทำงาน ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำวิสัยทัศน์ของตนมาแลกเปลี่ยนเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปให้ออกมาเป็นกิจกรรม ทำให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

2.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในองค์กร ในการที่ใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและมองเห็นวิธีคิดในภาพรวม เชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น และสามารถแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก สมาชิกในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางานและเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี

3. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

4. **ครู** หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบอาชีพหลักทางการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

5. **สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในจังหวัดตรังตามที่กฎหมายกำหนด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการอบรมและพัฒนาตนเองในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นข้อมูลในการเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้โรงเรียนเกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 วิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 บทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)” ไว้ในลักษณะต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

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

Koontz and Wrich (1987: 506) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นพยายามทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตน

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

McFarland (2001: 504) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Yukl (2006: 22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการ เพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Daft (2008: 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดหมายร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

Northouse, Peter Guy (2013: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลโน้มน้าวต่อกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันกำหนดไว้

โชติกา พรหมเทศ (2557: 13) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถที่ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสร้างความชัดเจนว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กร ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดหมายอย่างชัดเจน และสามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557: 89) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การกำหนดทิศทางของกลุ่มและการสื่อสารทิศทางนั้นไปยังทุกคน มีการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมพลังอำนาจให้กับพวกเขา เพื่อให้มีส่วนร่วมสนับสนุนต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

วรรณพร ตรีชัยศรี (2561: 28) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการใช้ศิลปะการบริหารให้บุคคล กลุ่มบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ อุทิศตัวและกระตือรือร้นในการทำการต่าง ๆ มีความเชื่อถือศรัทธาและยอมรับในการบริหารของผู้นำ เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561: 53) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

รัตติกรณ จงวิศาล (2561: 295) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรม หรือความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม หรือเป็นกระบวนการที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคน มีการจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หรือสร้างความปรารถนา (Passion) ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา (Trust-Believe) และช่วยเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) หรือดึงศักยภาพ (Talent) ของผู้อื่นออกมา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถ หรือกระบวนการในการกระตุ้น ชักจูง ชี้แนะ สั่งการ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา การยอมรับ ให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงาน สร้างความศรัทธา กระตือรือร้นและอุทิศตนในการทำการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เป็นกระบวนการที่ใช้ศิลปะการจูงใจของผู้นำดึงศักยภาพของผู้อื่นออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Yukl (1989: 21) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยม คุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกรังเกียจแค้น

Bass and Avolio (1994: 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น อาศัยศักยภาพของตนเองมากขึ้น ทำให้เห็นความสำคัญและคุณค่าในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น

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

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

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชนิษฐา โพธิ์สินธุ์ (2550: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กร ที่สามารถจูงใจให้บุคลากรใ้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ และมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพครู บริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ดำรงค์ ศรีอร่าม (2553: 48) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การใช้ทักษะความสามารถของผู้นำในการกระตุ้น ปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และทัศนคติ ในการทำงานของผู้ตามให้มีความมุ่งมั่น จงรักภักดี ต่อดองค์กรโดยที่ผู้ตามให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มศักยภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561: 133) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการให้กำลังใจและจูงใจผู้ตามให้บรรลุผลลัพธ์ในการทำงานได้มากกว่าที่กำหนดหรือวางแผนไว้ผ่านการได้รับรางวัลจากภายในมากกว่าภายนอก โดยผู้นำจะจูงใจพนักงานให้ทำงานเพื่อเป้าหมายระยะยาวที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวในระยะสั้น

ซูโอตา สะมะแอ (2561: 30) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสามารถให้เห็นถึงศักยภาพในกาจัดการกับระบบการทำงานให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ นำไปสู่เป้าหมายและประโยชน์ขององค์กรสูงสุด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ความสามารถในการกระตุ้น ปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และทัศนคติ ในการทำงาน ส่งเสริมความคิดที่ดี เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง สามารถสื่อสาร สร้างความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มไปสู่ทิศทางเดียวกัน บริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญ จูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

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 ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน 3) ภาวะผู้นำ

แบบจริยธรรม (Model Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนา จริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

Burns (1987: 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่ กว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และปฏิรูประบบบ้าน ทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับแนวความคิดและ ค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็น ผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1999: 11) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายถึง กระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ บารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) ซึ่งได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบ ของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและ คุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขา เห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self - Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมี ความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอน แรก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการ นิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มข้น และความ เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ ความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมี บารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Sconsideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสาม องค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

ให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบาร์มี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบาร์มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่า ความผูกพันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน โดยผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตาม และผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994: 2-6) เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ในที่นี้กล่าวถึงรายละเอียดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของพวกเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

Yukl (2006: 317) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณีแต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่น ว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ชาวจีนฮุย อาจินสมาจาร (2550: 12) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยผู้บริหารจะประพฤติตนเพื่อประโยชน์ เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่นเน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม มีความสามารถในการควบคุมตนเอง

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553: 21) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตรและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟัง นับถือ

ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศงาน ทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างผู้นำ กระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า มีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นตามที่คุณำคาคาดหวัง

รัฐันท์ สุนันทวิช (2561: 28) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตัวเอง สร้างจินตภาพในอนาคตได้ดี ผู้ตามยอมรับ กล้าเสี่ยง ประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ค้นหานวัตกรรมในการแก้ปัญหา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ เลียนแบบในอุดมการณ์ของผู้นำและมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายทางอุดมการณ์ที่ต้องการขององค์กร

สรุปได้ว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างในการจัดการ หรือการทำงานที่เห็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมั่นศรัทธา และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้าน การมีวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 9-10) ได้กำหนดว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายใน เรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพัน ต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อุไร วงศ์แก้ว (2557: 51) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ ว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน อุทิศตน เพื่อกลุ่ม มีการศึกษามาตรฐานในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานโดยผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

รัฐนันท์ สุนันทวนิช (2561: 30) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมโดยคำพูด การแสดงออก หรือการใช้สัญลักษณ์ ในการปลุกใจ ให้กำลังใจ และเข้าใจผู้ตาม เพื่อสร้างเจตคติที่ดี ผู้ตามคิดในแง่บวก เกิดความกระตือรือร้น ความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น มองข้ามผลประโยชน์ของตน ให้ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนที่มีร่วมกัน ตลอดจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว ความผูกพันต่อเป้าหมาย ความเชื่อมั่น ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรทุกระดับทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า อุทิศตนเพื่อกลุ่มและมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคที่เผชิญได้ด้วยตนเอง มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกเสมอ

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในกรณีที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สุชาติ รังสินันท์ (2550: 119) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

เตือนใจ ศรีรัตน์ (2558: 24) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

รัฐนันท์ สุนันทวิช (2561: 30) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อมั่นในการตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล จินตนาการ ความเชื่อ ประสบการณ์ ค่านิยม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ

หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องคลี่คลายลงได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ชาวยุชย อาจินสมาจาร (2550: 12) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งมีการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสนใจ เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามทุกคน ทุกเรื่อง ยอมรับฟังปัญหาและแสดงความเห็นอกเห็นใจทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ตาม เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเอง ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

มยุรา วรรณเกตุ (2556: 35) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และลูกน้อง นั่นคือผู้บังคับบัญชาจะคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของลูกน้อง เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้อง โดยการมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจในความต้องการ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

รัฐันท์ สุนันทวิช (2561: 34) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง บริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นโค้ชคอยให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา สนใจความกังวลของผู้ตามแต่ละคน มีความเป็นกันเอง เอาใจเขาใส่ใจเรา สร้างบรรยากาศที่ดี ให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพให้ก้าวหน้า ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่รู้สึกมีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกรักที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ

สรุปได้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็ง ดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบการทำงาน มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม

แนวคิดของ Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994) โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้อย่างหลากหลาย แตกต่างกันไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

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

Podsakoff, 1990 (อ้างถึงใน สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2553: 22-23) ได้ศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ พบว่าพฤติกรรมหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามให้ผู้พันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นว่าการนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

Fullan (2001: 42) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น 2) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้ 3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวตนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้ 4) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากตกลงร่วมกัน 6) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่ง

สายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 278) ได้ศึกษาผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1) ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ
- 3) มีความศรัทธาในคนอื่น และไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
- 4) มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ

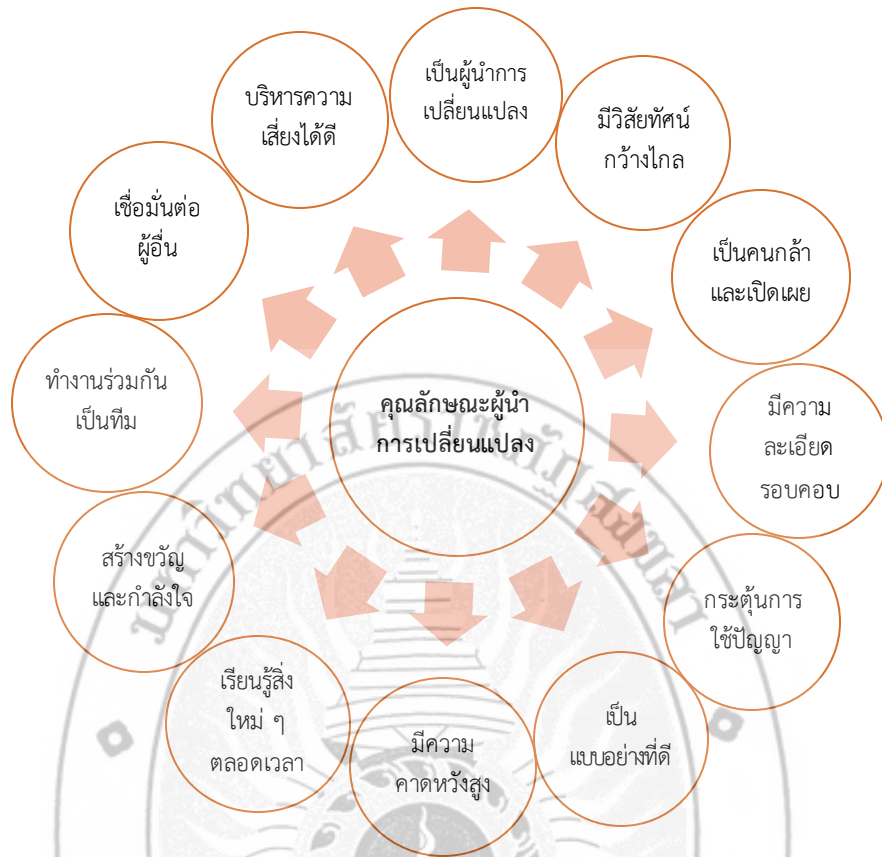
ในองค์กรได้ดี

- 5) มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์
- 6) มีทักษะด้านความคิด (Cognitive Skills) และมีความเชื่อในวิธีการคิดที่อิงวิชาการ

และมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา

นนทกร อรุณโน (2559: 21) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นคนกล้าเผชิญหน้ากับความเป็นจริง มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถทำได้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริง

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคนกล้าและเปิดเผย ละเอียดรอบคอบ กระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความคาดหวังต่อผลงานสูง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีม เชื่อมมั่นในความสามารถของผู้อื่น และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี นำมาซึ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปไว้ดังแสดงใน ภาพ 2



ภาพ 2 คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5. บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ Abramson (1993: 1-4) กล่าวว่า บทบาท (Roles) ของผู้นำใหม่ หมายถึง การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเหล่านี้ในการบริหารงาน ได้แก่ 1) เป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ล้ำสมัยและไม่ถูกต้อง โดยที่เขาต้องมีความมั่นคงเข้มแข็ง 2) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงทุนมีความคิดสร้างสรรค์ และมีปฏิภาณไหวพริบดี 3) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) ผู้บริหารต้องเน้นและให้ความสำคัญแก่บุคคลและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากบุคลากร

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) การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and Rewarding)

จรรยา แก้วเอียน (2556: 49) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) คือ บทบาทจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ หัวหน้า ผู้นำ ผู้ติดต่อ 2) บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ได้แก่ ผู้ตรวจสอบ ผู้เผยแพร่ โฆษก 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้จัดการสิ่งรบกวน ผู้จัดการสรรทรัพยากร และผู้เจรจา

รุชดี สันนงกิจ (2559: 17) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำยุค การเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงาน ภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตาม โครงสร้างสายงานที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงาน วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป และการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกในการประสาน ความสัมพันธ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

สุภาพร ภูสมที (2559: 20) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้วางแผน ผู้กำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เป็นนักจัด องค์การและผู้จัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหาและผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผลนอกจากบทบาทในองค์กรแล้วผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาทในด้านการมี ภาวะผู้นำการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกสถานศึกษาอีกด้วย

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร โดยจะต้อง เป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ทั้งด้านบุคคลในองค์กรว่ามีความต้องการ สิ่งใด มีวัฒนธรรมเช่นไร ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทอิทธิพลในการจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป ด้านภารกิจและสภาพแวดล้อม เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ทันสมัยทัน เหตุการณ์ มีความรวดเร็วไว คล่องตัว มีไหวพริบ มีความกล้าตัดสินใจดำเนินการ เพื่อให้สามารถ นำพาองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Senge (1990: 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรนั้น มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่สมาชิกมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด (Patterns of Thinking) ที่กว้างขึ้น เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ได้อย่างอิสระ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปพร้อมกันทั้งองค์กร

Garvin (1993: 80) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Casey (1996: 2) ที่ได้อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ หนทางของการสร้างสิ่งที่ดีขึ้นแก่องค์กร ต่อเติมการพัฒนาและบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรและสมาชิกในองค์กรกำลังดำเนินการพัฒนาตนให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องโดยกระบวนการการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้องค์กร

Gephart et al. (1996: 36) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนา บริหารจัดการและวางแนวทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบกระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

Marquardt (1996: 19) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศและการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มอย่างเต็มพลัง ให้การรวบรวมและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้อำนาจคนทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้จนที่ทำการรวมถึงเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

George, J. M., and Jones, G. R. (2012: 148) ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือมุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กรแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิจารณ์ พานิช (2550: 74) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งมีความไวในการเปิดรับจับกระแสของสภาพแวดล้อมของ

องค์กรอยู่ตลอดเวลาที่มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเอง องค์กรเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กรไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะกลุ่มในผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554: 49) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเป็นการสร้างความพร้อมให้พนักงานที่ตอบสนองต่อการพัฒนาทางวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างเท่าทัน รวมทั้งการรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขต เพื่อพนักงานมีความรู้ ความสามารถที่เท่าทันต่อสถานการณ์แล้ว ก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา

วรรณพร ตรีชัยศรี (2561: 52) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ทั้งองค์ความรู้และผลงานใหม่ ๆ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งความสามารถในการอยู่รอดต่อไป

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรทุกระดับมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพของตนให้สูงขึ้นด้วยการร่วมแรงร่วมใจกัน สามารถดำเนินการให้มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้ในระดับคุณภาพตามที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพทั้งทางด้านวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความไวในการรับรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย พอสรุปได้ดังนี้

2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิจารย์ พานิช

วิจารย์ พานิช (2550: 167-168) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สัมผัสความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน

อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างศาสตร์หรือความรู้ที่หลากหลายทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้อหาขององค์กรนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการ หรือองค์กรการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิดในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์กร) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาสร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (Interactive Learning Through Action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์กรกับภายนอก

หลักสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

- 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
- 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
- 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

2.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Senge (1990) กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ด้าน ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้นสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ (Human Mastery) คือ การเป็นนายของตนเอง ในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็น เรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไป

ตามโลก มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์การที่มีกรอบของความรอบรู้แห่งตนนั้น สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาคนให้มีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการอย่างแท้จริง มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1.1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)
- 1.2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)
- 1.3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

การมีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กรและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์กร

ประยูร อัมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนว่าหมายถึง การที่บุคคลากรแสดงออกถึงความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป็นผู้สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 9) ให้ความหมาย ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน หมายถึง การที่บุคคลในองค์การเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ เรียนรู้ด้วยใจและความคิดของตนเอง มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ และมีการการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนและมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

รุชดี สันนะกิจ (2559: 29) ให้ความหมาย ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ที่พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เป็นบุคคลที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิญาณไหวพริบ มีความปรารถนา ที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกด้วยการใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่น ถือมั่น เป็นไปตามโลก สามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของ

ตนเองได้ มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีไหวพริบและวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถจัดการกับสถานการณ์ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึกเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนและมุ่งสู่จุดหมาย ความสำเร็จที่กำหนดไว้

2) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้ปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ ปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้ง ที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ (Planning as Learning)

2.2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม (Reflection and Inquiry Skills)

แบบจำลองความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น การพัฒนาแบบจำลองความคิดในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้ เพราะหากเราเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคน ที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขาควรปล่อยให้เขาพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์กร แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นเมื่อไรมันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันในที่สุด เพราะฉะนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การมีต้นแบบทางความคิด หมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่ใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 9-10) ให้ความหมาย แบบจำลองความคิด หมายถึง ความคิดความเข้าใจของบุคคลต่อองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ทำให้แต่ละบุคคลรับรู้และเข้าใจองค์การและงานที่ทำอยู่ มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหา โดยการใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง มีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

รุชดี สันนะกิจ (2559: 30) ให้ความหมาย การมีต้นแบบทางความคิด หมายถึง การที่บุคคล ในองค์กรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีแบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์ ที่มีวิจารณ์ญาณพิจารณาตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีสติ มีวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่นและองค์กรซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิตของคน

กล่าวโดยสรุป ด้านแบบจำลองความคิด หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีแบบแผนทางความคิด รับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดปัญหาก็จะคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหานั้นและเป็นผู้แก้ปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง โดยใช้การวางแผนเป็นกระบวนการ เรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง ใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณา ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีสติ และมีวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สามารถจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน สามารถทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดีผลที่ไม่ดี ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไรแต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน ให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้ มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิก

ในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิก ทั่วองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวัง ต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งในองค์กร ซึ่งการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการ สร้างสรรค์ (Encouraging Personal Vision)

3.2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร (Personal Vision to Shared Vision)

3.3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในรูปแบบพันธสัญญา (Commitment) ให้ มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

3.4) การใช้แรงบันดาลใจในการสร้างวิสัยทัศน์ทางบวก (Positive Vision) ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า หมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ให้เกิด การสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความคิดในการมองเป้าหมายขององค์กรในอนาคต รวมทั้งมีความพยายามใน การปรับเปลี่ยนระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 10) ได้ให้ความหมาย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนด จุดมุ่งหมาย ส่งเสริม กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรเกิดมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ คิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์ จำลองแบบต่าง ๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการกลุ่มใน การทำงานและอาศัยการตัดสินใจร่วมกัน มีการมอบหมายให้รับผิดชอบและนำความรู้มาแลกเปลี่ยน กัน มีการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง มองสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการ มีการพัฒนา วิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของ สมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ของคนทั้งในองค์กร

รุชติ สันนะกิจ (2559: 31) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรทั้ง องค์กรมีการคิดร่วมกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์พร้อม ๆ กันและสามารถ ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาเกิดผลสำเร็จขึ้นมา

กล่าวโดยสรุป ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กร ร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์สภาพความเป็นจริง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแสดงออกถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรสร้าง

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน บรรยาภาศในองค์กรกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคคิคมองไปข้างหน้า สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและแนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการกลุ่ม มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและนำความรู้ มาแลกเปลี่ยนกัน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงว่าจะสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ อาศัยแรงบันดาลใจในการสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ทางบวก โดยการร่วมประสานพลังไปสู่ความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของสมาชิกในองค์กร

4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มสร้างการเรียนรู้ผ่านการพูดคุย สนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น จึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมนี้มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 4.1) การสนทนาและอภิปรายกลุ่ม (Dialogue and Discussion)
- 4.2) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Dealing With Current Reality)
- 4.3) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice)

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การเรียนรู้เป็นทีมว่า หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ต่างๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 10) ให้ความหมาย การเรียนเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีความสามารถในการนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถขององค์กรให้เกิดขึ้น มีการรวมพลังเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันขององค์กร มีการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำ วิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุป

เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

รูชดี สันนะกิจ (2559: 32) ให้ความหมาย การเรียนรู้เป็นทีมว่า หมายถึงกระบวนการเรียนรู้ ร่วมกันของบุคคลในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในการนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถขององค์กร มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยอาศัยการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกได้สนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวางเพื่อหาข้อสรุปในการทำงาน ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำวิสัยทัศน์ของตนเองมาแลกเปลี่ยนเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปให้ออกมาเป็นกิจกรรม ทำให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีหลักว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางการแก้ปัญหาเมื่อวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะแย่ลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สามารถคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึง การรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วองค์กรอาจทำให้อาการทรุดตัวไปไม่ทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) ซึ่งหมายถึง การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดเชิงระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิต (A Shift of Mind) ในหลายด้าน คือ

5.1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 12) ให้ความหมาย การคิดอย่างเป็นระบบหรือการคิดเชิงระบบว่าหมายถึง กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นเป็นแบบอย่าง เห็นขั้นตอนการพัฒนา มีความคิดที่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มองเห็นโอกาสที่มีประโยชน์ต่อองค์กร มีความคิดและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การคิดอย่างเป็นระบบว่า หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิธีคิดแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม มีความสามารถในการเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางานและเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

รุชดี สันนะกิจ (2559: 33) ให้ความหมายการคิดอย่างเป็นระบบว่า หมายถึง การที่บุคลากร ในองค์กรมีการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจ และมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวม เห็นเป็นแบบอย่าง เห็นขั้นตอนการพัฒนา มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางาน มองเห็นความเป็นจริง สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี ไม่ย่อท้อ และสามารถพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป ด้านการคิดเชิงระบบ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในองค์กร ในการทำงานที่ใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและมองเห็นวิธีคิดในภาพรวม เชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น และสามารถแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก บุคคลในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางานและเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนในองค์กรโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ จากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน

เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจในสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่างบทรัพยากรที่ใช้ไป

2.3 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pedler et al.

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

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1.1) สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยองค์กรจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผนมีข้อมูลป้อนกลับ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

1.2) สร้างนโยบายขององค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่ง และยังสร้างความผูกพันในองค์กร

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ

2.1) มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงระหว่างกันภายในองค์กรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสาร รวมทั้งการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2) มีการสร้างระบบการตรวจสอบ และควบคุมระบบการตรวจสอบงบประมาณและการนำเสนอรายงานเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง ซึ่งระบบการควบคุมตรวจสอบจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ระบบการเงินจะช่วยกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลในเรื่องของการลงทุน

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

2.4) มีการศึกษาระบบการให้รางวัลอย่างลึกซึ้ง มีการทดลองนำรูปแบบที่หลากหลายมาปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของการให้รางวัล

3) ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ มีโครงสร้างที่กระชับ มีการกระจายอำนาจมากขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ มีกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้เมื่อมีการอภิปรายและตกลงร่วมกัน

4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

4.1) พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทุกคนทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรทั้งด้านวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งปันกันในองค์กร

4.2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร พนักงานต้องมีการพบกับคู่แข่ง หุ่นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ มีการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

5.1) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรจะช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสนใจกับการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความพยายาม เรียนรู้ และพัฒนางานให้ดีขึ้น

5.2) สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนนั้นสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการ องค์กรมีหน้าที่ให้คำแนะนำและส่งเสริมการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังให้โอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อพนักงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ David Garvin

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์กรมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร การดำเนินการขององค์กรต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ มีการกำหนดแนวทางการเรียนรู้มากกว่าจะเน้นโอกาสของการเรียนรู้ โดยสร้างกรอบของการเรียนรู้ อย่างชัดเจนและกระตุ้นสมาชิกให้เกิดทักษะ 5 ประการ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์มีการค้นหาสาเหตุการตั้งสมมติฐานหรือการใช้วงจรของเดมมิ่ง (Plan-Do-Check-Action) และสิ่งสำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไปคือการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจและใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดการข้อมูลและการอนุมานไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการใช้สถิติจะทำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและทำให้มีการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้การแก้ไขปัญหาถึงสาเหตุ

แทนที่จะพิจารณาที่อาการของปัญหาและแก้ที่ปลายเหตุ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามแนวคิดการวิน มีการกำหนดและระบุปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การประมวลทางเลือกที่เป็นไปได้ การคัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทางเลือก การลงมือปฏิบัติตามทางเลือกไว้และประเมิน ผลการดำเนินการตามทางเลือก

2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรใช้วิธีการใหม่ ๆ การทดลองวิธีการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โปรแกรมที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นการปฏิบัติงานตามปกติเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงาน เช่น การลาศึกษาต่อการดูงาน การศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ความคิดมาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เป็นต้น และโครงการสาธิต (Demonstration Project) เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีการทดลองเพื่อพัฒนาจุดมุ่งหมายและความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร การดำเนินงานที่อาจมีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from Their Own Experience and Past History) องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ มีการประเมินวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาเรียนรู้เมื่อต้องการ ทักษะการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะโดยธรรมชาติของคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้ มักจะทำผิดพลาดซ้ำอยู่เสมอ แต่ความผิดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้นและไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) การเรียนรู้ทั้งหมดมิได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ของตนเองเท่านั้น แต่อาจเกิดได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การศึกษาจากองค์กรอื่น เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากการรับฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทั้งลูกค้าและคู่แข่งรวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเปรียบเทียบและนำมาพัฒนาองค์กรของตนเอง ไม่พยายามปิดกั้นหรือไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) การถ่ายทอดความรู้มีหลายวิธี ที่สามารถกระทำได้ เช่น การพูด การเขียน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้นโยบายการดำเนินงานและระบบต่าง ๆ การโยกย้ายหมุนเวียนพนักงาน ทีมงาน หรือระหว่างองค์กร การฝึกอบรม การสาธิตโดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง การถ่ายทอดความรู้ต้องมีการติดตามผลเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนในการพัฒนาด้านความรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและนำไปพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michel J. Marquardt

Marquardt (1996: 43-45) กล่าวถึงแนวคิด 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้

- 1) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้
- 2) การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผลไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น
- 3) การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน
- 4) การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้ โดยง่ายมีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 5) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

2.6 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Gephart et al.

Gephart et al. (1996: 35-45) ได้ให้แนวคิดที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
- 2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้ อย่างรวดเร็วทันที
- 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อค่านิยมของตน
- 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
- 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสรุปได้ว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพขององค์กรที่บุคลากรทุกระดับมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพของตนให้สูงขึ้นด้วยการร่วมแรงร่วมใจกัน สามารถดำเนินการให้มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้ในระดับคุณภาพตามที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความไวในการรับรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกัน กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกด้วยการใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง สามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้ มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีไหวพริบและวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถจัดการกับสถานการณ์ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึกเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนและมุ่งสู่จุดหมาย ความสำเร็จที่กำหนดไว้
2. ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีแบบแผนทางความคิด รับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มี

ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดปัญหาก็จะคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหานั้นและเป็นผู้แก้ปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง โดยใช้การวางแผนเป็นกระบวนการ เรียนรู้ ผึกฝนทักษะในการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง ใช้วิจารณ์ญาณในการพิจารณา ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีสติ และวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สามารถจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน สามารถทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

3. ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์สภาพความเป็นจริง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการสร้างสรรค์ ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน บรรยายภาคในองค์กรกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ คิดมองไปข้างหน้า สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและแนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการกลุ่ม มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงว่าจะสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ โดยการร่วมประสานพลังไปสู่ความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนในองค์กร

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในการนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถขององค์กร มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยอาศัยการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกได้สนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวางเพื่อหาข้อสรุปในการทำงาน ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำวิสัยทัศน์ของตนมาแลกเปลี่ยนเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปให้ออกมาเป็นกิจกรรม ทำให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

5. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในองค์กร ในการที่ใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและมองเห็นวิถีคิดในภาพรวม เชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น และสามารถแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก บุคคลในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางานและเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี

3. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994: 30-32) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็ก และมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงาน ได้มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสาน สัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จ การเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดเห็นทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาส ในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3) การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานที่เพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาส สนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลองงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่มีความเป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการ

แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอรวมทั้งต้องมีการเรียนรู้ และหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยให้มีการจัดเก็บประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้ เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ โดยรวมทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการยกย่องการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบหนุ่่มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้การปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้มีความความเสมอภาค ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลกันระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในในองค์กร และเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน

Gaphart et al. (1996: 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควร ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกันและกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
- 2) มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แกกัน โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัยใหม่ที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว
- 3) สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง
- 4) มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อให้แก่สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์การยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

พิชาย รัตนดิถ ฌ ฎเก็ต (2552: 367) กล่าวว่า พฤติกรรมทั้ง 5 ประการ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ต้องเริ่มต้นพัฒนาที่ตัวบุคคลให้มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลในองค์การโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิหยาการ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมทั้งนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างความคิด ที่มองโลกตามความเป็นจริงมีมุมมองที่เปิดกว้างและต้องตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมองค์กรในทุก ๆ ด้าน ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลข่าวสาร เพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดมอปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้ได้จากความสำเร็จ และได้จากความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทำยที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กร นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ เป็นระบบทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด อาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่คุ้มค้ำกับทรัพยากรที่ใช้ไป

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554: 4) เชื่อว่าการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งความสำเร็จซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 องค์ประกอบ คือ พนักงาน และ โครงสร้างองค์กร ต้องจัดการให้เหมาะสมกับลักษณะกิจการ ซึ่งหัวใจสำคัญอยู่ที่พนักงานเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยองค์กรที่มีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จได้ควรมีลักษณะดังนี้

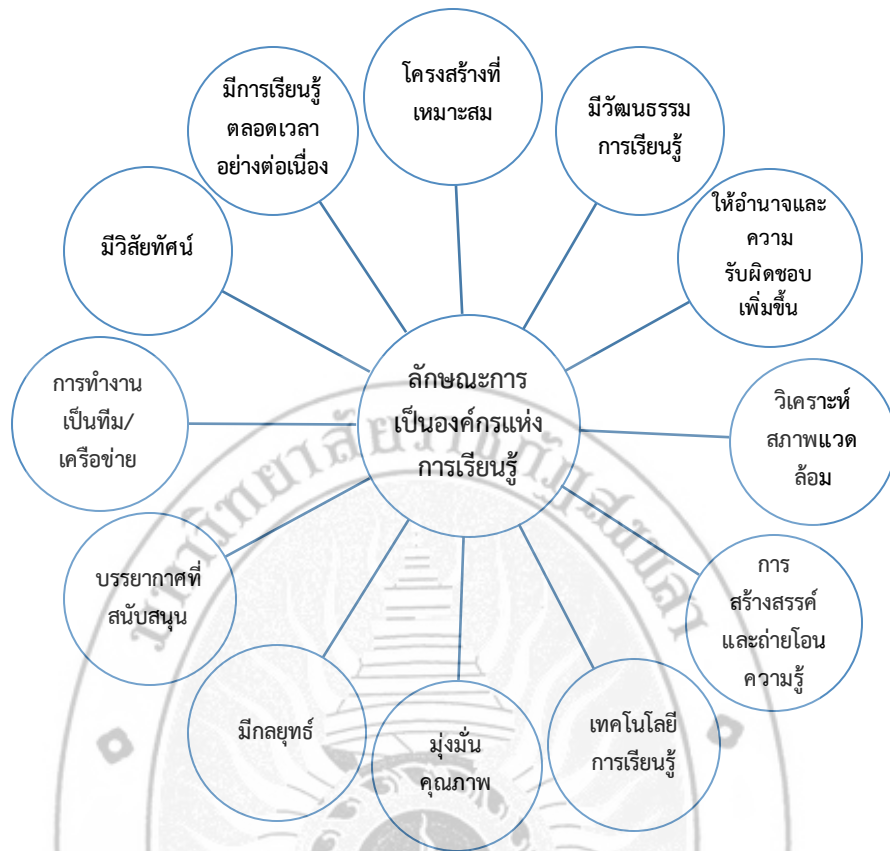
- 1) โครงสร้างองค์กรควรมีลักษณะแบนราบ และจัดการงานในลักษณะเครือข่าย
- 2) กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต
- 3) ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร
- 4) ผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะการบริหารเป็นอย่างดี
- 5) พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ กระตือรือร้นพัฒนา

ตนเองอยู่ตลอดเวลา

- 6) พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย
- 7) ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 8) ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 9) ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง
- 10) ขจัดกิจกรรมงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตภาพ

น้ำทิพย์ วิภาวีน และคณะ (2555: 6-18) กล่าวว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อ ให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ (Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

สรุปได้ว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานทุกระดับโดยให้ความสำคัญตั้งแต่รูปแบบโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรม การเรียนรู้ การให้อำนาจและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นคุณภาพ มีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน รู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปไว้ดังแสดงใน ภาพ 3



ภาพ 3 ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. วิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Senge (1990: 87) กล่าวว่า “ ถ้ามองลงไปให้ลึก จะพบว่าพวกเราทุกคนเป็นนักเรียนรู้อันทั้งสิ้น ไม่เพียงแต่ธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังรักที่จะเรียน เพราะว่าเราเป็นส่วนสำคัญขององค์กรด้วย ” ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรอย่างกว้างไกลเป็นเรื่องเร่งด่วนอย่างมากในสภาวะเช่นนี้ เพราะว่อนาคตไม่ได้เป็นเรื่องการแข่งขันระดับโลกเท่านั้น ยังเกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (Learning Across Borders) องค์กรทั้งหลายในเอเชีย ยุโรป และอเมริกาได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเหล่านั้นที่ประสบความสำเร็จได้พบว่ามันเกิดประโยชน์อย่างมากมาย และไม่มีใครที่คิดว่ามันง่าย ความลำบากในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงไม่ถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงอีกต่อไปในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตัวองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะโครงสร้าง

ที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1) การเปลี่ยนรูปลักษณ์ของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพลังงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขันและการเจริญเติบโต ของบุคคลและองค์การ

2) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะไม่ใช่เป็นคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กร สมัยใหม่มีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการ ทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทแต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่ง คือต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4) การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากทำการทดลองในองค์กร และควรจะมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5) การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึง ทุก ๆ จุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือการจัดงานประจำปี ให้บรรดาทีมงานของบุคลากรในการนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6) การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empower People) ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิต และมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7) การพัฒนาวินัยของการคิดเชิงระบบ (Develop the Discipline of System Thinking) การคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงานซึ่งน้อยคนนักจะทำได้แต่ทราบดีที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8) การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่ต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

Marquardt and Reynolds (1994: 67) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คือ การเรียนเป็นบุคคล เป็นทีม และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ โดยมีทักษะที่สำคัญ 5 ประการของ The Fifth Discipline ของ Peter Senge ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ความรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (dialogue) ซึ่งที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กร

2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือ การกำหนดกลุ่มคนมาทำงานกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและดำเนินไป การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง

3) การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเพิ่มอำนาจบุคคล โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคม และชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึง ความรู้มาใช้ในองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กร สมาชิกทุกคนมีการแลกเปลี่ยน สารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน ทักษะ เกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้มีการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

สมคิด บางโม (2550: 52-53) กล่าวถึงหลักและวิธีการพัฒนาองค์กรว่า การพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปจะแก้ปัญหขององค์กรด้วยการปรับปรุง 2 แบบ คือ การพัฒนาทางด้านโครงสร้างและ การพัฒนาทางด้านกระบวนการ การพัฒนาทางด้านโครงสร้าง จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กร ดังนั้น บุคคลแต่ละคนในองค์กร จะเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นในลักษณะที่แตกต่าง ไปจากเดิม ส่วนการพัฒนากระบวนการเป็นการปรับปรุงเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือทัศนคติของ พนักงาน มีวิธีการพัฒนาองค์กรดังนี้

1) การฝึกการปะทะสังสรรค์ (Sensitivity Training) เทคนิคการฝึกอบรมแบบการฝึก การปะทะสังสรรค์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทีกรุป (T-Group หรือ Training Group) เป็นเทคนิคการ ฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นการ ฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ เป้าหมายสำคัญของการฝึกการปะทะสังสรรค์ คือต้องการให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักสังเกตท่าทีของผู้อื่น มีความสำนึกหรือระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของ ตนเองในการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น พร้อมทั้งมีความเข้าใจบทบาทของตนเองในองค์กรในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ

2) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference Group) การประชุมหรือการปรึกษาหารือ เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับความมุ่งหมายหรือผลสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร สมาชิกของกลุ่มจะได้รับการ สนับสนุนให้เป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรจะไม่ยอมให้พูดโจมตี ผู้อื่น

3) การสร้างทีมงาน (Team Building) เทคนิคนี้ให้ความสำคัญแก่การดำเนินงานของกลุ่ม เมื่อสมาชิกภายในกลุ่มเกิดปัญหาประสานงานกันไม่ได้ การทำงานไม่ราบรื่น การสอดแทรกที่เหมาะสม คือ การประชุมสมาชิกเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มั่นคงยิ่งขึ้นไป เป้าหมายคือ การสร้างกลุ่มให้เป็น ทีมงาน

4) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบนี้ เป็นการสำรวจ วิเคราะห์หน่วยงานโดยใช้แบบสอบถาม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากข้อมูลที่ได้รับ จากการสำรวจแก่ผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านั้นโดยปกติที่ปรึกษาที่มาจากภายนอกเป็นผู้รวบรวมข้อมูลและ แปลความแล้วนำเข้าสู่กลุ่มสัมมนาเพื่ออภิปรายและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (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) โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จเพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียกว่า After Action Review 4) การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากสถานศึกษารับแต่โมเดลความคิดเดิม ๆ ที่มีอยู่ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคยทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจต่อบรรยากาศของแต่ละคนให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 5) จัดให้มีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดีจากมุมมองที่หลากหลายและช่วยให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น การเสวนาแตกต่างจากการประชุมก็คือ ไม่ต้องการข้อยุติ ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะพูด โดยไม่กลัวว่าจะผิดหรือถูกเป็นการพูดจากความรู้สึก แต่ไม่ใช้การโต้แย้ง และเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ หลังจากสิ้นสุดการเสวนาก็จะมีการเก็บข้อมูล ความคิด และความรู้สึกของทุกคนไว้ เพื่อหาข้อยุติ อันก่อให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจตรงกัน ข้อพึงระวังจากการเสวนาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะเสวนากันด้วยความเข้าใจที่ดีต่อกัน 6) ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือ ต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่าง ๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้มองโลกอย่างไร แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยมองผลกระทบเป็นกระบวนการในระยะยาว ไม่ใช่มุ่งแต่เพียงผลสำเร็จในระยะสั้น ๆ เท่านั้น

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 46-47) กล่าวว่า การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหาร สถานศึกษาจะเข้มแข็งและโดดเด่นเมื่อทุกคนร่วมกัน มุ่งมั่นในหน้าที่และเรียนรู้ร่วมกันภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีความสามารถ นำพาให้สถานศึกษา ก้าวไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น เพิ่มพูนศักยภาพโดยตระหนักและใช้ ประโยชน์ขององค์ความรู้ (Knowledge) ที่ได้สร้างสมและพัฒนาไว้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อย่างต่อเนื่อง หากสถานศึกษาขาดการเรียนรู้ก็เปรียบเสมือนผู้ที่ขาดการศึกษา ซึ่งยากที่จะ ต่อสู้เพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคปัจจุบันที่ความรู้ในด้านต่าง ๆ เกิดเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา หาก สถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด จะช่วยให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีปัจจัยเกี่ยวข้องมากมาย ทั้งนี้ องค์กรจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร มีการกระจายอำนาจ มีรูปแบบการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการทำงานที่จะต้องเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย เพราะถ้ามีแต่แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยไม่ปรับส่วนอื่น ๆ ให้มีความสอดคล้องกันก็ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด นอกจากนี้ องค์กรต้องเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมีโอกาสที่จะ เรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง และต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการเรียนรู้ แต่สิ่ง สำคัญที่สุด คือ บริหารองค์กรต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่ง การทำงานร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็น และแก้ปัญหาร่วมกันได้เป็นอย่างดี

5. บทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990: 339) กล่าวว่าในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะต้องปรับ หรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะด้วยกัน ได้แก่

1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือผู้นำที่มีหน้าที่ในการออกแบบองค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบองค์กร โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำได้ใน ทางปฏิบัติสร้าง องค์กรให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร พัฒนาการมีแบบแผน ความคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบ กระบวนการเรียนรู้ร่วมในองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้ มากที่สุด

2) เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็น เป็น ทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร หรือ

แม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กร เพื่อไปสู่จุดหมาย หรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

3) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

Kaiser, S.M. (2000: 28) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ธีระ รุญเจริญ (2550: 207) กล่าวว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างโรงเรียนให้ เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารจะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยการสร้างวิถีแห่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็งประกอบด้วยการเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้

ณัฐพันธ์ เชนันท์ (2551: 279-280) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตอยู่และพัฒนาการของทุกองค์กรจนเราสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรจะประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา จะสร้างผลกระทบในวงกว้างแก่องค์กรเช่นเดียวกันกับงานอื่น ๆ ภายในองค์กรและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจและการส่งเสริมของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

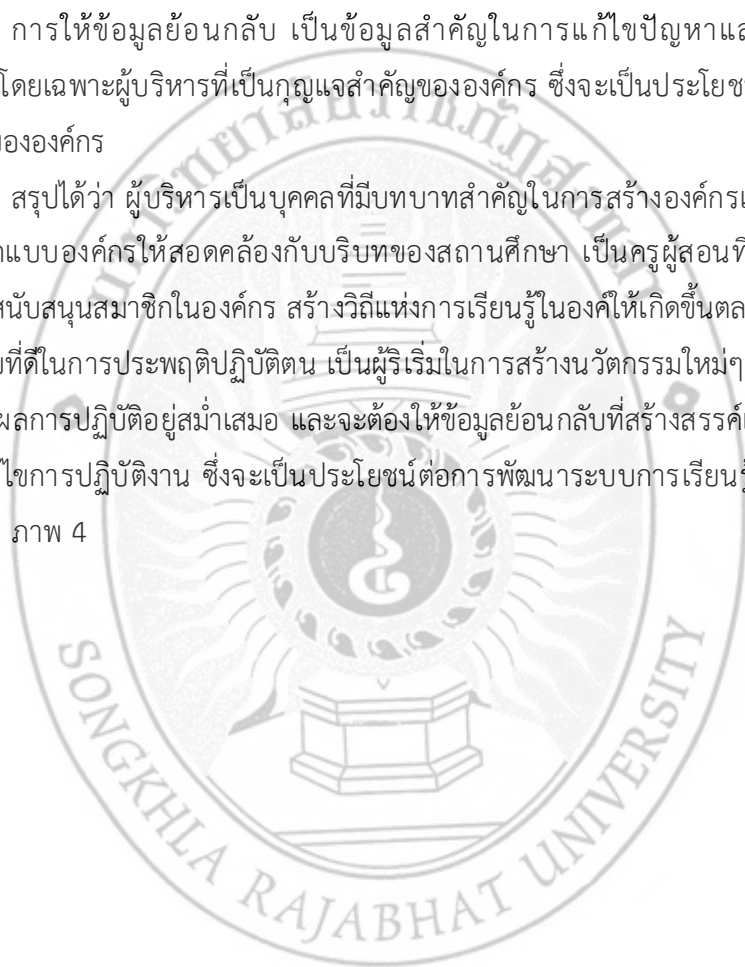
- 1) การริเริ่ม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์กร
- 2) การมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นกำลังสำคัญในการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กร
- 3) การส่งเสริม ผู้บริหารจะต้องส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโครงการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทำการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งให้สำคัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 4) การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารจะต้องประพฤติตัวอย่างดีในการดำเนินงาน และการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นสมาชิกอื่นในองค์กรอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่

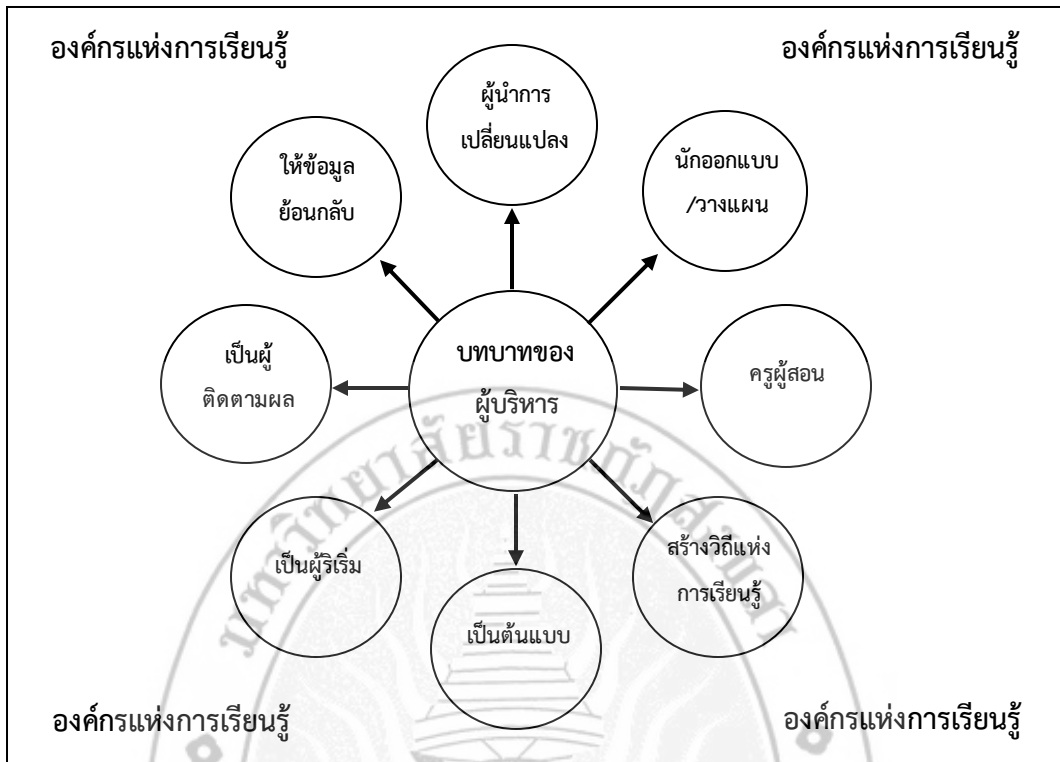
5) การเปิดโอกาส ผู้บริหารต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์กร

6) การติดตามผล ผู้บริหารจะต้องใส่ใจและมีความมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความมั่นใจในเชิงจิตวิทยาแก่สมาชิก

การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลสำคัญในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นกุญแจสำคัญขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นนักออกแบบองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เป็นครูผู้สอนที่จะคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนสมาชิกในองค์กร สร้างวิถีแห่งการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นแบบที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้ริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารต้องใส่ใจในการติดตามผลการปฏิบัติอยู่เสมอ และจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปไว้ดัง ภาพ 4





ภาพ 4 บทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ตั้งอยู่ที่ 193 หมู่ 12 ถนนตรัง-ปะเหลียน ตำบลโคกหล่อ อำเภอเมือง จังหวัดตรัง จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 11/2559 เรื่อง การบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค กำหนดให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรังได้เริ่มปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่วันที่ 5 มิถุนายน 2560 โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่างๆ ที่มอบหมาย

1.1 รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และการปฏิบัติงานราชการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดและตามที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดมอบหมาย

1.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานด้านวิชาการของกระทรวง ศึกษาธิการในระดับจังหวัด

1.3 ส่งการ กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวง ศึกษาธิการในจังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

1.4 จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วมของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด

1.5 ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำ ทัวไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัด

ตาราง 1 จำนวนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563

ขนาดสถานศึกษา	จำนวน
โรงเรียนขนาดเล็ก	4
โรงเรียนขนาดกลาง	17
โรงเรียนขนาดใหญ่	10
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	6
รวม	37

ที่มา: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง, 2563

ตาราง 2 จำนวนบุคลากรโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563

ตำแหน่ง	รวม	ประเภท			
		ผู้บริหาร	ครู	บุคลากร	ลูกจ้าง
บุคลากรโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง	1,855	123	1,220	122	390

ที่มา: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง, 2563

2. ทิศทางการจัดการศึกษา

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ส่งเสริม สนับสนุน บูรณาการหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท สู่มาตรฐานชาติ (Support Integration of Educational Agencies to Manage Education any Levels, All Types to National Standards)

2.2 พันธกิจ (Mission)

2.2.1 ประสาน สนับสนุน หน่วยงาน/องค์กรทางการศึกษาเพื่อจัดการศึกษาในจังหวัด

2.2.2 ประสาน สนับสนุน การจัดทำยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษาของจังหวัด

2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทสู่มาตรฐานชาติ

2.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพบุคลากรส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

2.2.5 ประสานงาน ส่งเสริม และพัฒนาการจัดการศึกษาด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การท่องเที่ยวและการกีฬา

2.2.6 กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์

2.2.7 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน

2.3 เป้าประสงค์รวม

ผู้เรียนทุกคนในจังหวัดตั้งรับได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งถึง และเสมอภาค

2.4 ค่านิยมองค์กร/วัฒนธรรมองค์กร

TRANG Spirit หมายถึง จิตสำนึกชาวศึกษาธิการจังหวัดตั้ง เพื่อไปสู่การปฏิบัติจนเป็น นิสัยในการบริหารการศึกษาเป็นอัตลักษณ์ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตั้ง มีรายละเอียดดังนี้

T มาจากคำว่า Teamwork หมายความว่า การทำงานเป็นทีม

R มาจากคำว่า Responsibility หมายความว่า ความรู้สึกรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง รู้จักหน้าที่

A มาจากคำว่า Active หมายความว่า คล่องแคล่ว

N มาจากคำว่า Nicety หมายความว่า รอบคอบ พิถีพิถัน

G มาจากคำว่า Good Governance หมายความว่า ธรรมมาภิบาล

Spirit หมายความว่า จิตสำนึก

2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์

- 2.5.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
- 2.5.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และการบริการ
- 2.5.3 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาของผู้เรียนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- 2.5.4 สร้างโอกาสทางการศึกษาที่เชื่อมโยงทุกระดับทุกประเภท และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต ทัวถึงและเป็นธรรม
- 2.5.5 ส่งเสริม สนับสนุน หน่วยงานเพื่อสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 2.5.6 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
- 2.5.7 ส่งเสริมและประสานงาน ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา

2.6 เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ผู้เรียนมีจิตสำนึกความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ยึดมั่นในวิถีประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

กลยุทธ์

ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรักในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ยึดมั่นในประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และการบริการ

เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 หน่วยงานมีผลงานวิจัย นวัตกรรม รูปแบบ และแนวทางปฏิบัติ ด้านการจัดการศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์

ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้พัฒนาการศึกษา และพัฒนานวัตกรรม รูปแบบแนวทางการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาของผู้เรียน ทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์

1. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
 2. พัฒนานักเรียนที่คะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานแต่ละวิชาต่ำกว่า เกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 เพิ่มขึ้น
 3. ส่งเสริมและบูรณาการการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมือง
 4. ส่งเสริม พัฒนาหน่วยงานเป็นศูนย์การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาการถ่ายทอดองค์ความรู้
 5. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 4** สร้างโอกาสทางการศึกษาที่เชื่อมโยงทุกระดับทุกประเภทและส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งถึงและเป็นธรรม
- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาจังหวัดให้เป็นเอกภาพ เชื่อมโยงกันเป็นปัจจุบัน และทันต่อการใช้งาน
 2. สนับสนุนการจัดการศึกษาที่หลากหลาย เหมาะสมกับผู้เรียน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5** ส่งเสริม สนับสนุน หน่วยงานเพื่อสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานจัดกิจกรรมสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ ที่ 6** ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
- เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตั้งได้บริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กลยุทธ์

1. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัดตั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์ตามบริบทของพื้นที่

2. เสริมสร้างภาพลักษณ์หน่วยงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสร้างเครือข่าย

3. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมและประสานงาน ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา เพื่อการศึกษา

เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนให้ความสำคัญ อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม บนพื้นฐานความเป็นไทยและทักษะด้านกีฬา

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมด้านสุขศึกษาและพลศึกษาในสถานศึกษาโดยผู้มีความรู้เฉพาะด้าน

2. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนให้สอดคล้องกับ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม

3. เสริมสร้างความร่วมมือและสร้างเครือข่ายชุมชนด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ในท้องถิ่น และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและสนับสนุนการเรียนการสอนทุกชั้นเรียน

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ของท้องถิ่นทุกโรงเรียนและทุกชั้นเรียน

3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน มีหน้าที่รับผิดชอบงานในกลุ่มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 กลุ่มงานธุรการ

3.1.1 กำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานธุรการของกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 งานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ การรับ-ส่งหนังสือ การเดินแฟ้มหนังสือ การจัดเก็บ การทำลายเอกสาร การจัดบันทึกนัดหมายของกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน การบริการ และปฏิคมต้อนรับ

3.1.3 ประสานงานกับกลุ่มอื่นในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง และกลุ่มงานของกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน หน่วยงาน และสถานศึกษาเอกชน

3.1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมภายในกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน

3.1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

- 3.1.6 ดำเนินการจัดซื้อและพิมพ์ทางการศึกษาให้กับสถานศึกษาเอกชน
- 3.1.7 ดูแล บำรุงรักษา อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ ปรับปรุงห้องทำงาน และกิจกรรม 5 ส.
- 3.1.8 งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ป้ายนิเทศการ
- 3.1.9 งานรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- 3.1.10 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.2 กลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ดังนี้
- 3.2.1 ปฏิบัติงานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
- 3.2.2 งานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา
- 3.2.3 งานรับนักเรียน
- 3.2.4 งานบริหารงานบุคคล
- 3.3 กลุ่มงานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน
- 3.3.1 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการสถานศึกษาเอกชนในระบบและนอกระบบ
- 3.3.2 การมอบอำนาจและแต่งตั้งผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งสถานศึกษาเอกชน
- 3.3.3 การเปลี่ยนแปลงผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งสถานศึกษาเอกชน
- 3.3.4 การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่เสมือนผู้รับใบอนุญาต
- 3.3.5 งานส่งเสริมการดำเนินการและเปลี่ยนแปลงกิจการสถานศึกษาเอกชน
- 3.4 กลุ่มงานส่งเสริมด้านการอุดหนุน กองทุนสวัสดิการ
- 3.4.1 ปฏิบัติงานส่งเสริมการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ
- 3.4.2 งานส่งเสริมและดำเนินงานด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของครูโรงเรียนเอกชน
- 3.5 กลุ่มงานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเอกชน
- 3.5.1 การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา
- 3.5.2 งานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเอกชน
- 3.5.3 การเผยแพร่และให้บริการข้อมูลสารสนเทศ
- 3.5.4 ปฏิบัติงานกลุ่มงานบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน (ครูชาวต่างชาติ)
- 3.6 กลุ่มงานบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
- 3.6.1 งานการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- 3.6.2 งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
- 3.6.3 งานส่งเสริมและดำเนินงานด้านสวัสดิการ (การขอรับเงินทุนเลี้ยงชีพ)

จากข้อมูลข้างต้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่เป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และช่วยกันลดระดับของปัญหาด้วยการใช้ความพยายามในการทำให้บุคลากรทุกระดับเกิดความร่วมมือร่วมใจ ผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ บรรลุเป้าหมาย และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนให้คุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 121-129) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่มีอำนาจในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล และด้านการบริหารแบบวางเฉย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 56.80 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

ณิชชาวิช เนาวรัตน์ (2552: 85-87) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนระยองวิทยาคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคค และด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ตามลำดับ 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนระยองวิทยาคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าสหสัมพันธ์ (r) มากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการคำนึงเอกบุคค ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้างบารมี

มุฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553: 5) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาล แตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก 4) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาล แตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.855$)

สมเกียรติ บาลลา (2554: 105-106) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชาลีอะห์ ตะเซ็ง (2555: 92-93) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า พบว่าผลการประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ตามความถี่สูงสุดแต่ละด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักนิติธรรม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

นภาพรณ์ แสงฤทธิ์ (2555: 90-94) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิด ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้และด้านการศึกษาเชิงระบบ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เรียงลำดับค่าอำนาจพยากรณ์ คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมีค่า $r = .62$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ 2) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย ($R=.62$) หรืออีกนัยหนึ่งคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ร้อยละ 38.00 ($R^2=.38$)

ศศิธร จำพิมาย (2556: 116-118) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้และด้านรูปแบบวิธีความคิด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_{(tot)} = .350 + .360(X_4) + .356(X_3) + .139(X_1)$

รุชติ สันนะกิจ (2559: 83-86) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = 0.458^{**}$) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน เพียง 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 71.80 ($R^2 = 0.718$)

อาจารย์ ฉัตรมณี (2560: 79-80) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ ทางบวก ในระดับค่อนข้างสูง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

รัฐนันท์ สุนันทวิช (2561: 80-83) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

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 บรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการศึกษากันมาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมายได้ การศึกษาครั้งนี้จึงได้เน้นการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ แบลส และอโวลิโอ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำหายความสามารถของผู้นำในการมองเห็นโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ และนำพาองค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ ซึ่งประกอบด้วย วินัย 5 ด้าน คือ 1) ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน 2) ด้านการจำลองความคิด 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 5) ด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในองค์กรจะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด การทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผชิญกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

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

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง 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 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแบบแผนการวิจัย ดังตาราง 3

ตาราง 3 แบบแผนการวิจัย

ลำดับที่	วัตถุประสงค์การวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
1	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดตรัง	ครู จำนวน 297 คน	แบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน
2	เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดตรัง	ครู จำนวน 297 คน	แบบสอบถาม	การถดถอย พหุคูณ
3	เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะใน การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตรัง	ครู จำนวน 297 คน	แบบสอบถาม ปลายเปิด	วิเคราะห์เชิง เนื้อหา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563 จำนวนประชากรทั้งหมด 1,220 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 37 แห่ง
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 297 คน จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียนและสุ่มครูในแต่ละโรงเรียนด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก

ตาราง 4 ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู (คน)	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	4	12	3
โรงเรียนขนาดกลาง	17	231	56
โรงเรียนขนาดใหญ่	10	449	109
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	6	528	129
รวม	37	1,220	297

ที่มา: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง, 2563

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ใช้ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) ด้านแบบจำลองความคิด

(Mental Models) 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีเกณฑ์ในการพิจารณาความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร /สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended)

การสร้างและหาคูณภาพเครื่องมือ

1. การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าตามขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน

1.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

1.3 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

1.4 สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยตอนที่ 1 ใช้แบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert's Scale) และตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-End)

2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง

2.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมทางภาษาของข้อความ และนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)

ค่าดัชนีความสอดคล้องที่อยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าข้อความของแบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 75 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ทุกข้อ แสดงว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ทุกข้อ ดังภาคผนวก ง

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

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ 0.98 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เท่ากับ 0.97 และตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน เท่ากับ 0.96 ดังภาคผนวก ง

2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้และหาคุณภาพเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครู สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ตอบแบบสอบถามการวิจัยพร้อมทั้งประสานวัน เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการขอความร่วมมือกับครูในแต่ละโรงเรียนในการแจกและรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 297 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 297 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืนเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ว่ามีความสัมพันธ์กันทางใด และมีความสัมพันธ์กันมากน้อยแค่ไหน 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 $r (+)$ หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก

หาก ค่า $r (-)$ หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

1.3 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบวิธี Enter

1.4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content 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, 1990 อ้างถึงใน พิสนุ พงศรี, 2553: 155)

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

2.3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

2.3.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบวิธี Enter



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Regression Coefficients)
Std.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (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	ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตเพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ ดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	65	21.89
หญิง	232	78.11
รวม	297	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	274	92.26
สูงกว่าปริญญาตรี	23	7.74
รวม	297	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	50	16.84
5 – 10 ปี	133	44.78
มากกว่า 10 ปี	114	38.38
รวม	297	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	3	1.01
โรงเรียนขนาดกลาง	56	18.86
โรงเรียนขนาดใหญ่	109	36.70
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	129	43.43
รวม	297	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 297 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 78.11 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.26 มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.78 และส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 43.43

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

สมมติฐานข้อ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตั้งตาราง 6

ตาราง 6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง (n=297)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	-	.78**
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)	.78**	-

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีค่า $r = .78$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงในทางบวกอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ตาราง 7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง จำแนกเป็นรายด้าน (n=297)

ตัวแปร	ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Y ₁)	ด้านแบบจำลองความคิด (Y ₂)	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y ₃)	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y ₄)	ด้านการคิดเชิงระบบ (Y ₅)	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)
ด้านเครื่องมือที่พลอยอย่างมี						
อุดมการณ์ (X ₁)	.63**	.58**	.72**	.61**	.60**	.70**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.67**	.62**	.76**	.65**	.65**	.74**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	.64**	.59**	.74**	.63**	.66**	.72**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₄)	.71**	.64**	.76**	.67**	.69**	.77**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	.71**	.65**	.80**	.68**	.69**	.78**

ด้านเครื่องมือที่พลอยอย่างมี

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีค่า $(r_{XY}) = .78$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปต่ำ ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่า $(r_{X_4Y}) = .77$ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{X_2Y}) = .74$ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่า $(r_{X_3Y}) = .72$ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่า $(r_{X_1Y}) = .70$ โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก เรียงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปต่ำ พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ค่า $(r_{X_2Y_3}) = .76$ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ค่า $(r_{X_4Y_3}) = .76$ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ค่า $(r_{X_3Y_3}) = .74$ และค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านแบบจำลองความคิด อยู่ในระดับปานกลาง ค่า $(r_{X_1Y_2}) = .58$

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

สมมติฐานข้อ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยภาพรวม (n=297)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.E.	Beta		
ด้านกรมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ (X ₁)	-.04	.08	-.05	-.57	.570
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.20	.08	.25	2.39	.017*
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	.16	.05	.21	3.12	.002**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₄)	.32	.06	.42	5.49	.000**

F-Value = 121.49, R = .79, R² = .62, R²-adjusted = .62, Std.E. = .30, a = 1.52

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X₃) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X₄) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนร่วมกันได้ร้อยละ 62.00 (R²=.62) โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (B=.32) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (B=.20) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (B=.16)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณของตัวแปรเกณฑ์ (Y) และตัวแปรพยากรณ์ (X₂), (X₃), (X₄) มีค่าเท่ากับ .79 และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .30

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = 1.52 + .32(X_4) + .20(X_2) + .16(X_3)$$

จากสมการถดถอยพหุในรูปคะแนนดิบ แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น .32 หน่วย ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น .20 หน่วย ปัจจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น .16 หน่วย

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z = .42(X_4) + .25(X_2) + .21(X_3)$$

จากสมการถดถอยพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น .42 หน่วย ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น .25 หน่วย ปัจจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น .21 หน่วย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

1. ข้อเสนอแนะของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้แก่

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องมีความเข้มแข็ง และทันต่อยุคสมัย สามารถนำพาคณาจารย์ไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่โรงเรียนกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 โดยภาพของโรงเรียนเอกชนจะมึนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ดี เหมาะสมกับแต่ละบริบทอยู่แล้ว พลังของบุคลากรที่มีอยู่ก็สามารถขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ดี หากผู้บริหารมีการส่งเสริม กระตุ้นอย่างต่อเนื่องก็จะยิ่งทำให้โรงเรียนก้าวไปได้อย่างมีศักยภาพสูงสุด

1.3 ผู้บริหารจะต้องกล้าเปิดใจยอมรับฟังทุกความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำไปพิจารณาแก้ไขปรับปรุงตนเองและองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรใช้หลักของควมมีเหตุผลในการรับฟังปัญหาของบุคลากรจากตัวบุคคลมากกว่าการรับฟังจากผู้อื่น ความเป็นธรรม โดยปราศจากอคติ

1.5 ผู้บริหารจะต้องตระหนักต่อหน้าที่ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน ทุกระดับอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน

1.6 ผู้บริหารควรลดภาระงานของครูผู้สอน เพื่อให้มีเวลาในการเตรียมการสอนได้เต็มที่มากขึ้น

1.7 ผู้บริหารควรมีการตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงานที่ชัดเจน และถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

1.8 ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจ มีความหนักแน่น มีอารมณ์ที่มั่นคง บนพื้นฐานของความถูกต้องเป็นหลัก

1.9 ผู้บริหารควรมีการมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.10 ผู้บริหารควรมีความศรัทธา เชื่อมั่น และไว้วางใจต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กร

1.11 ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อความภาคภูมิใจของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.12 ผู้บริหารจะต้องสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร และชุมชนว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะของครูต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้แก่

2.1 โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรังมีการปรับเปลี่ยน โยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้ง ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันย่อมทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง เกิดแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2.2 ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรโรงเรียนเอกชนในการพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพทางวิชาการ โดยกำหนดมาตรการส่งเสริมที่ชัดเจนขึ้นจากเดิมที่มีอยู่

2.3 ควรจัดให้มีเวทีในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้สมาชิกได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรของตน มีแรงผลักดันให้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับมีส่วนร่วมและมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และพิจารณานำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของบุคลากรไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

2.5 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนเกิดขึ้นได้โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับงบประมาณเป็นสำคัญ แต่เกิดจากความพร้อมที่จะเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ของคนในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

2.6 ควรให้มีการอบรมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ไม่ใช่วิชาหลักบ้าง เพื่อให้ครูผู้สอนมีศักยภาพในการสอนมากยิ่งขึ้น

2.7 บุคลากรทุกคนต้องเข้าใจสังคมไทยและสังคมโลก ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว พร้อมทั้งส่งต่อวิถีชีวิตที่ถูกต้องผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

2.8 ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนและร่วมมือกับบุคลากรในการปฏิบัติงานบนเป้าหมายเดียวกันที่ชัดเจน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง และ 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 297 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994: 3-4) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดของ Senge (1990: 5-10) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models) 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบวิธี Enter ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิด ให้ครูตอบข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง มีค่า $r = .78$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$

2. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนร่วมกันได้ร้อยละ 62.00 ($R^2 = .62$) ซึ่งสามารถสร้างสมการถดถอยระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) และเขียนสมการในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{คะแนนดิบ} \quad Y = 1.52 + .32(X_4) + .20(X_2) + .16(X_3)$$

$$\text{คะแนนมาตรฐาน} \quad Z = .42(X_4) + .25(X_2) + .21(X_3)$$

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุปให้ทราบถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิง สนับสนุน ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่กำหนดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งสามารถปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ ในแต่ละสถานการณ์ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ปรับปรุง แก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่มีอยู่เดิมให้หมดไป ส่งเสริมยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ ฉะนั้นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริหารยากที่จะใช้แนวทางหรือกลยุทธ์การบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริหารให้ตอบสนองต่อสภาพการณ์ของโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหมั่นพัฒนาตนเอง และหาประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำพาองค์กรของตนให้สามารถก้าวทันกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก (สาธิตา เสมอชีพ, 2557) องค์กรที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องมีการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับคน หรือบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดของแต่ละองค์กร ความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายนั้นล้วนเป็นผลมาจากความพยายามของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น (ศศิวิมล พงษ์ไพโรจน์, 2558: 15-16)

ดังนั้นองค์กรใดที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ องค์กรนั้นก็จะได้ประสบความสำเร็จได้ด้วยเช่นกัน ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เป็นผู้ริเริ่มนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J (1994: 3-4) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลดีต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการขยายขีดความสามารถ ที่ไม่เพียงพอแค่การเรียนรู้เท่านั้นแต่ถือว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Senge (1990: 6-10) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า วินัย 5 ด้าน คือ 1) ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) 2) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models) 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 47) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษากับองค์การแห่ง การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก กล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารอยู่ในระดับมากย่อมส่งผลให้องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ นิชชาธิช เนาวรัตน์ (2552: 85-87) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าสหสัมพันธ์ (r) มากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการคำนึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้าง บารมี สอดคล้องกับงานวิจัยของ มุฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553: 5) ซึ่งได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาชั้น พื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.855$) ทำนองเดียวกันงานวิจัยของ ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ (2556: 79) ได้ศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยมีค่า $r = .62$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจารย์ ฉัตรมณี (2560: 79-80) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

2. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย ($R = .79$) หรืออีกนัยหนึ่ง คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ร้อยละ 62.00 (R^2) พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ที่กำหนดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ $Y = 1.52 + .32(X_1) + .20(X_2) + .16(X_3)$ และ $Z = .42(X_1) + .25(X_2) + .21(X_3)$ ซึ่งสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 32 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน คอยอำนวยความสะดวก ตลอดจนให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ มอบหมายงานตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุชดี สันนะกิจ (2559: 83-86) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพียง 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมได้ร้อยละ 71.80 ($R^2 = 0.718$) ทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ ศศิธร จำพิมาย (2556: 118) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมากที่สุด (B=.360)

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจสามารถทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 20 อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีการทำงานเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท มีความยุติธรรมโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการให้กำลังใจ และกระตุ้นบุคลากรทุกคนให้มีเจตคติที่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Peter Senge (1994 อ้างถึงใน จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง, 2561: 89) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการสร้างโอกาส และสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยผู้นำต้องไม่พยายามไปมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม โดยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ เพื่อสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ ขนิษฐา อุโนวิเศษ (2550: 142) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล และด้านการบริหารแบบวางเฉย

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 16 อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานของตนอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กรร่วมกัน กระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในแง่มุมที่หลากหลาย และส่งเสริมให้หาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างสร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่าปัญหาต่าง ๆ สามารถคลี่คลายได้จะต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจของทุกฝ่าย ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาพรณ์ แสงฤทธิ์ (2555: 90-94) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เรียงลำดับค่าอำนาจ

พยากรณ์ คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์พบว่าไม่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยส่วนใหญ่เป็นไปตามความต้องการส่วนบุคคลหรือเฉพาะกลุ่ม นโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษามีข้อจำกัดในทางปฏิบัติ ผู้ร่วมงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนไม่ได้ผ่านกระบวนการในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานขาดความเชื่อมั่นศรัทธา และขาดความไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ที่จะนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ บาลลา (2554: 106) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ที่ถูกคัดเลือกมี 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

จากการศึกษา พบว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสามารถนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้มแข็ง กล้าคิดกล้าทำ ทันสมัย พร้อมเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ปราศจากอคติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานต่อไป และต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องว่าสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลีฮะห์ ดะเซ็ง (2555: 92-93) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส พบว่าผลการประมวล

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ตามความถี่สูงสุดแต่ละด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักนิติธรรม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3.2 ข้อเสนอแนะของครูต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

จากการศึกษา พบว่า แนวทางในการพัฒนาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน และร่วมมือกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน โดยผ่านกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนหลักการและเหตุผลที่เหมาะสม เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาวิเคราะห์เกิดเป็นแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครูผู้สอนครอบคลุมทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสอนมากยิ่งขึ้น สร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจในการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพทางวิชาการมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นารินทร์ บัตรประโคน (2557: 71-73) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก และได้ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จของครูและควรมีรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับครู ควรให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของครู โดยการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู ควรแบ่งเบาภาระงานของครู รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถในรายวิชาที่สอน ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บุคลากรจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2556: 196) ที่พบว่าเนื่องจากการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีให้เป็นระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศต้องก่อประโยชน์ทางวิชาการ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียน ครู ชุมชน อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นต้องมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัยด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ความสนใจ และเอาใจใส่ต่อบุคลากรแต่ละบุคคลอย่างเสมอภาค ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อความก้าวหน้าต่องานที่ได้รับมอบหมาย คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและสนับสนุนความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศ แรงจูงใจภายในแก่บุคลากรให้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาด้วยตัวของบุคลากรเอง โดยยึดหลักเสรีภาพ และความเสมอภาคของบุคคลแต่ละบุคคล ให้กำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่บุคลากร มีการสร้างค่านิยม เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และคิดในแง่บวก กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ตั้งใจอย่างแน่วแน่โดยการอุทิศตน และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการส่งเสริม กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล มีกระบวนการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งเป็นด้านที่ไม่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเอื้อกันแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาและไว้วางใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการร่วมงานกัน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถแสดงวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน ปฏิบัติตนด้วยความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สามารถนำพาคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาสังเคราะห์และให้มีความครอบคลุมทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ





ภาคผนวก

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). รายงานปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2550). หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์. (2556). แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาและการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ชนิษฐา โพธิ์สินธุ์. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- _____. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2546). เงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการ กิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักพัฒนาระบบราชการ
- จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณะ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- จรุณี แก้วเอี่ยม. (2556). เทคนิคการบริหารวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชาญชัย อัจฉินสมภาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ชารี มณีศรี. (2542). การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ศิลปบรรณการ.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา.**
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- โชติกา พรหมเทศ (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผล
สถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.**
- ชาลีฮะห์ ดะเซ็ง. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.**
- ชูไธดา สมะแอ. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา
อิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.**
- ณัฐพันธ์ิ เจริญนันทน์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.**
- ดารุณี บุญครอง. (2560). **“วิเคราะห์แนวทางการจัดการศึกษาไทยกับการขับเคลื่อนการศึกษา.”
สารอาศรมวลัยลักษณ์. ปีที่ 17 ฉบับที่ 2 หน้า 1-25.**
- ดำรง ศรีอร่าม. (2553). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เดือนใจ ศรีรัตน์. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร
สถานศึกษาสู่ความเป็เลิศของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนา ภาคกลางเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.**
- ทองใบ สุดซารี. (2550). **ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้. อุบลราชธานี.**
- ธนกฤต ยอดอุดม. (2558). **การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เขตภาคใต้. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.**
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารทางการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: ข้างฟ้าง.**
- นารินทร์ บัตร์ประโคน. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผล
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.**

- นนทกร อรุณโน. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นภาพรณ แสงสุทธิ. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ. (2555). การจัดการความรู้. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ทริปเบิ้ลกรุ๊ป.
- นิชชารัช เนาวรัตน์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์กรและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ธงค์ ปียอน บুক.
- พิสนุ พองศรี. (2553). การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ภัทรภาพร เกษสังข์. (2549). การวิจัยทางการศึกษา. เลย: ภาควิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- มยุรา วรณเกต. (2556). การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรณีศึกษา: ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแก้ว อำเภอบึงนาราง จังหวัดพิจิตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- มูฮัมหมัดรออี มะลี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาพิเศษนราธิวาส เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งนภา จันท์ลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- รุขดี สันนะกิจ. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม** สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- รัฐนันท์ สุนันทวิช. (2561). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). **จิตวิทยาองค์การ** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณพร ตริชัยศรี (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส).
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2550). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศศิธร จำพิมาย. (2556). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของครูผู้สอน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศศิวิมล พงษ์ไพโรจน์. (2558). **การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3.

- วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- สุภาพร ภูสมที. (2559). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). จันทบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมคิด บางโม. (2550). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒนา.
- สาธิตา เสมอชีพ. (2557). “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนราชวินิต.” วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. 3 (กรกฎาคม - กันยายน), 639-651.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). การศึกษาผู้นำการแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เอกสารการสอนหน่วยที่ 5-8. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579.. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). รายงานแนวทางการยกระดับการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET). กรุงเทพมหานคร : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- _____. (2562). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ.2562 (Online). <http://www.onec.go.th/index.php/page/category/CAT0000011>, 18 กันยายน 2563.
- สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). บทบัญญัติด้านการศึกษาดตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (Online). <https://www.parliament.go.th/library>, 18 ธันวาคม 2562.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง. (2561). แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2562). แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2562). แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดตรัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562-2565.

- _____. (2563). แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดตรัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2565.
- สิทธิ ธีรสรณ์. (2552). **เทคนิคการเขียนรายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจิตรา ธานันท์. (2552). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาติ รังสินันท์. (2550). **เอกสารการสอนชุดวิชาการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2553). รายงานการวิจัย การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครราชสีมา. โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- อมรา โพธิ์ทอง. (2559). **การพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- อาจารย์ ฉัตรมณี. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยม จังหวัดกระบี่**. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อุไร วงคำแก้ว. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมตามค่านิยมที่พึงประสงค์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- Abramson, L. S. (1993). *Parent Involvement Program Implementation*. New York: City Public Schools.
- Bass, Bernard M. (1997). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?". *American Psychologist*. 52(February), 130-139
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE.
- _____. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal of work and Organizational Psychology*. 8(1), 12.
- _____. Bernard M. (1985). *Leadership and performance Beyond Expectation*. New York: The Free press.

- 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.
- Burns, James M. (1987). **Leadership.** New York: Harper & Row.
- Casey, D. (1996). **Managing Learning Organizations.** Buckingham: Open University Press.
- Daft, R.L. (2008). **The Leadership Experience** (4 th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dessler, Garry. (1998). **Management: leading People and organization in the 21st century.** New Jersey: Prentice-Hall international.
- Fullan, M. (2001). **Leading in a Culture of Change.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Garvin, DA. (1993). "Building a Learning Organization". **Harvard Business Review, Vol 73(4), 78-91.**
- George, J.M., and Jones, G.R. (2012). **Understanding and managing: Organizational Behavior** (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gephart, MA et. At. (1996). **Learning organization: Come Alive.** Training and Development.
- _____. M. A., & Marsick, V. J. (1996). **Learning Organizations come alive. Training & Development** 50 (12), 34
- Hersey. P. and Blanchard, K.H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources.** 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Koontz, H, and Wrich, H. (1987). **Management.** (3th ed.). Auckland, New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1 9 7 0) . **Determining Sample Size for Research Activities.** Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization: System Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York : McGraw-Hill.
- _____. M. J., and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization.** New York: Irwin
- McFarland, H.F. (2001). **Surviving a 500-year flood.** Nephrology Nusing Journal, 28, 504-506, 509-510.
- Northouse, Peter Guy. (2013). **Leadership: Theory and Practice.** 6th ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). **The learning company: a strategy for sustainable development.** New York: McGraw-Hill.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization.** New York: Doubleday/Currency.

_____. (2000). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday.

Yukl, G.A. (1989). **Leadership in organization**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

_____. (1998). **Leadership in organization**. (4 th ed.). Engle Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

_____. (2006). **Leadership in Organization**. (6 th ed.). New Jersey : Printice-Hall.







ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา เบ็ญคาร ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
2. ดร.ธราเดช มหปุณยานนท์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านกลาง
3. ดร.วัชรินทร์ โตขาว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกลุ่ม
บริหารงานทั่วไป
สถานที่ทำงาน โรงเรียนสภาราชนี
จังหวัดตรัง





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน งานบัณฑิตศึกษา โทร. ๑๖๘๙

ที่ สนส. ๑๐๗๖

วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปรีดา เบ็ญการ

เรื่องเดิม

ด้วย นายบริวัฒน์ เจริญฤทธิ์ รหัส ๖๑6๑๘๐๐๑๑ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับการอนุมัติให้ ดำเนินการทำภาคินพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาภาคินพนธ์ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุริราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาภาคินพนธ์

ข้อเท็จจริง

ในการนี้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาราย นายบริวัฒน์ เจริญฤทธิ์ พร้อมกันนี้ได้ นำส่งแบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญฯ และเครื่องมือวิจัย มายังท่านเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

ข้อกฎหมาย

-

ข้อพิจารณา/เสนอแนะ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน



ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓/๖๒๒

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์ รหัส ๖๑G๑๘๐๐๑๑ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับการอนุมัติให้ ดำเนินการทำภาคนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์

ในการนี้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่าน เป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาราย นายปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์ พร้อมกันนี้ได้ นำส่งเครื่องมือวิจัยมายังท่านเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๔๓๓ ๖๙๔๘

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

ผู้ประสานงาน : นายปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์ โทร. ๐๘ ๐๕๓๘ ๙๖๐๑



ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓/๖๒๑

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสภวราชนิ จังหวัดตรัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายปวีวัฒน์ เจริญฤทธิ์ รหัส ๖๑6๑๘๘๐๐๑๑ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับการอนุมัติให้ ดำเนินการทำภาคนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรณ คังช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์

ในการนี้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้ว เห็นว่า ดร.วัชรินทร์ โตขาว รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดของท่าน เป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพ เครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาราย นายปวีวัฒน์ เจริญฤทธิ์ พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมาเพื่อประกอบการ พิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๕๓๓๓ ๖๙๔๘๘

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

ผู้ประสานงาน : นายปวีวัฒน์ เจริญฤทธิ์ โทร. ๐๘ ๐๕๓๘๘ ๙๖๐๑



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับครูผู้สอน ซึ่งปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
3. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
 - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอย่างสูง

นายปรีวัฒน์ เจริญฤทธิ์

นักศึกษาปริญญาโท

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ระดับการศึกษา
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - อื่น ๆ ระบุ
3. ประสบการณ์การทำงาน
 - น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี มากกว่า 10 ปี
4. ขนาดโรงเรียน
 - ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา
 - ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน
 - ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คน
 - ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมมั่น ศรัทธา และไว้วางใจของบุคลากร					
2	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ					
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนด้วยความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
5	ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อขององค์กรเป็นหลัก					
6	ชัดเจนและชี้แจงเป้าหมายการมีให้บุคลากรทุกคนรับทราบ					
7	เชื่อมั่นใจกับบุคลากรว่าจะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
8	ผู้มีวิสัยทัศน์ และแสดงบุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน					
9	ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและลูเป้าหมาย					
10	ตนอย่างมีคุณค่า มีศีลธรรม					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)						
11	จริงจังภายในแก่บุคลากรในงานต่าง ๆ					
12	มีให้บุคลากรเห็นประโยชน์ประโยชน์ส่วนตน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรทุกระดับ					
14	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับที่สูง					
15	ผู้บริหารแสดงการอุทิศตัว มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้					
16	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
17	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ					
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี และคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)						
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา					
21	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
22	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และคิดในเชิงบวกทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
26	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในแง่บวกที่หลากหลาย					
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล					
28	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมองปัญหาต่างๆ ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน					
29	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้จากความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกคน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)						
30	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
31	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน					
32	การทำงานของผู้บริหารทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ					
33	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
34	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือกับบุคลากรในการพัฒนาความสามารถตามศักยภาพ					
35	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
36	ผู้บริหารมีการกระจายงานตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน					
37	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
38	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ 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

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)						
1	บุคลากรเป็นผู้ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
2	บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง					
3	บุคลากรสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้					
4	บุคลากรยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่น ถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก					
5	บุคลากรเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	บุคลากรมีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นจริง					
7	บุคลากรสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ โดยการเปลี่ยนเป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จ					
8	บุคลากรเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ					
ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models)						
9	บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และงานที่ทำ					
10	บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
11	บุคลากรเรียนรู้ปัญหาโดยคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง					
12	บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และฝึกทักษะเพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง					
13	บุคลากรใช้สติและวิจาร์ณญาณในการพิจารณาตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง					
14	บุคลากรสามารถจำแนกแยกแยะ ปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เหมาะสม					
15	บุคลากรทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม					

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)						
16	บุคลากรร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
17	บุคลากรได้รับการส่งเสริม และกระตุ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน					
18	สถานศึกษามีบรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และคิดมองไปข้างหน้าเพื่อการพัฒนา					
19	บุคลากรมีการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการกลุ่ม					
20	บุคลากรได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนให้พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
21	บุคลากรมีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไปได้					
22	ผู้บริหารใช้แรงบันดาลใจในการส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ทางบวก					
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมประสานพลังไปสู่ความก้าวหน้า ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน					
การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)						
24	บุคลากรสามารถนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของสถานศึกษาได้					

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25	บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน					
26	บุคลากรร่วมกันเสวนาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
27	บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้มีการสนทนาและ อภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อหาข้อสรุป ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน					
28	บุคลากรมีโอกาสนำวิสัยทัศน์ของตนเองมา แลกเปลี่ยนเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปที่สามารถ ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้					
29	บุคลากรมีโอกาสอภิปรายร่วมกัน เกิดเป็น ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ นำไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จที่ตั้งเป้าไว้					
ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)						
30	บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา					
31	บุคลากรมีวิธีคิดแบบภาพรวม สามารถเชื่อมโยง แนวคิดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น					
32	บุคลากรสามารถใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลใน การพัฒนาและเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ					
33	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสมดุล และ สร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก					
34	บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ มาแก้ปัญหอย่างกระตือรือร้นทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35	บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้					
36	บุคลากรสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ดี					
37	บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมเป็นระบบ					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

4.1 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 9 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการทำงาน จนเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือ เชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจของบุคลากร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
2	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อ ได้ร่วมงานกัน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรยินดีที่จะทุ่มเทการ ปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนด้วยความเสียสละ เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นความสำคัญใน เรื่องค่านิยม ความเชื่อขององค์กรเป็นหลัก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ดและชี้แจงเป้าหมายการ นให้บุคลากรทุกคนรับทราบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะ อุปสรรคต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้มีวิสัยทัศน์ และแสดง บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	งานด้วยความมุ่งมั่นและ ลูเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ทนอย่างมีคุณค่า มีศีลธรรม	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)						
11	เริงใจภายในแก่บุคลากรใน านต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
12	ทำให้บุคลากรเห็นประโยชน์ ประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของ บุคลากรทุกระดับ	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
14	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานใน ระดับที่สูง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารแสดงการอุทิศตัว มีความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรทุกระดับอย่าง ต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงสิ่งที่ สำคัญในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี และคิด บวกต่อการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)						
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นวิธีการ หรือ แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และคิดใน เชิงบวกทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรพิจารณาปรับปรุง วิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในแง่มุมที่หลากหลาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมองปัญหาต่างๆ ว่าเป็นสิ่งท้าทาย เป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้จากความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกคน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)						
30	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	การทำงานของผู้บริหารทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
33	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือกับบุคลากรในการพัฒนาความสามารถตามศักยภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมีการกระจายงานตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
37	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ตาราง 10 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)						
1	บุคลากรเป็นผู้ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูน ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการ ได้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	บุคลากรสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม ของตนเองได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	บุคลากรยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่น ถิ่นมั่น เปลี่ยนไปตามโลก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	บุคลากรเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	บุคลากรมีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะสร้าง วิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นจริง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	บุคลากรสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ ตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ โดยการ เปลี่ยนเป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	บุคลากรเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านแบบจำลองความคิด (Mental Models)						
9	บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร และงานที่ทำ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
10	บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
11	บุคลากรเรียนรู้ปัญหาโดยคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
12	บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และฝึกทักษะเพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
13	บุคลากรใช้สถิติและวิจารณ์งานในการพิจารณาตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	บุคลากรสามารถจำแนกแยกแยะ ปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	บุคลากรทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)						
16	บุคลากรร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	บุคลากรได้รับการส่งเสริม และกระตุ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	สถานศึกษามีบรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และคิดมองไปข้างหน้าเพื่อการพัฒนา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	บุคลากรมีการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เพื่อหาผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการกลุ่ม	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
20	บุคลากรได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนให้พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	บุคลากรมีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไปได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารใช้แรงบันดาลใจในการส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ทางบวก	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมประสานพลังไปสู่ความก้าวหน้า ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)						
24	บุคลากรสามารถนำความรู้และความคิดมาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของสถานศึกษาได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	บุคลากรร่วมกันเสวนาแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้มีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อหาข้อสรุปต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	บุคลากรมีโอกาสนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาแลกเปลี่ยนเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	บุคลากรมีโอกาสอภิปรายร่วมกัน เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ นำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่ตั้งเป้าไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)						
30	บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ทั้งด้านความรู้ ความคิด และข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	บุคลากรมีวิธีคิดแบบภาพรวม สามารถเชื่อมโยงแนวคิดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	บุคลากรสามารถใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนาและเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสมดุล และสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการเชิงบวก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ มาแก้ปัญหาอย่างกระตือรือร้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	บุคลากรสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าที่อาจจะเกิดขึ้นได้ดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 11 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.97
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (x_1)	0.92
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (x_2)	0.87
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (x_3)	0.90
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (x_4)	0.91
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.96
1. ด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Y_1)	0.83
2. ด้านแบบจำลองความคิด (Y_2)	0.87
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)	0.83
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)	0.86
5. ด้านการคิดเชิงระบบ (Y_5)	0.90
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.98

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม = 30 ชุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวนข้อคำถาม 38 ข้อ = 4 ด้าน

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวนข้อคำถาม 37 ข้อ = 5 ด้าน



ภาคผนวก จ

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



หนังสือรับรองโครงการวิจัย
โดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

เลขที่ใบรับรอง : S0047B/2563

ชื่อโครงการ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง

รหัสโครงการ : 047

ผู้เสนอขอรับรองจริยธรรม : นายปวิวัฒน์ เจริญฤทธิ

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย

ประเภท : นักศึกษา

หน่วยงานที่สังกัด : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

เอกสารที่รับรอง : 1. แบบเสนอโครงการวิจัย
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
3. หนังสือยินยอมตนให้ทำการวิจัย
4. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
5. ผลสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์

วันที่รับรอง : 30 ตุลาคม 2563

วันหมดอายุ : 29 ตุลาคม 2564

ขอรับรองว่าโครงการดังกล่าวข้างต้นได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ลงนาม

P. S.

(อาจารย์ ดร.เพ็ญมาศ สุคนธ์จิตต์)

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ลงนาม

P. S.

(อาจารย์ ดร.นราวดี บัวขวัญ)

ประธาน

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา