

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้  
สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

กิ่งกาญจน์ แสนสุข

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ชนวิน ทองแพง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.สมุทรา ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา และได้รับความกรุณาจาก ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข และวิจารณ์ผลงาน ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ชีระวัฒนศัพท์กุล ดร.ชัยพนธ์ รั้งงาม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการ โรงเรียน คณะครูทุกท่านในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

กิ่งกาญจน์ แสนสุข

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.ธนวิน ทองแพง)

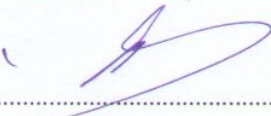
  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน

(ดร.ธนวิน ทองแพง)


  
.....กรรมการ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
.....กรรมการ

(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 17 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

58990010: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ องค์กรแห่งการเรียนรู้

กึ่งทฤษฎี แนวคิด: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND SCHOOL LEARNING ORGANIZATION OF KANCHANABURI SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 8) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ธนวิน ทองแพง, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 105 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 274 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .55 ถึง .84 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 และด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .49 ถึง .80 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58990010: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORD: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ SCHOOL LEARNING  
ORGANIZATION

KINGKAN SANSUK: RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND SCHOOL LEARNING  
ORGANIZATION OF KANCHANABURI SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 8. ADVISORY COMMITTEE: THANAWIN THONGPANG, Ed.D.,  
SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 105 P. 2017.

The purpose of research was to study the relationship between transformational leadership of school administrators and school learning organization under the Kanchanaburi Secondary Educational Service Area Office 8. The samples were 274 teachers in Kanchanaburi Province under the Secondary Educational Service Area Office 8 by Stratified Random Sampling. The research instrument was a 5 rating scale questionnaire of transformational leadership of school administrators which had 20 items had the discrimination power value between .55 - .84 and reliability value were .96. The questionnaire of school learning organization which had 25 items had the discrimination power value between .49 - .80 and reliability value was .95. Statistic used for analyses were average (Mean), Standard Deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The study showed that;

1. The transformational leadership of school administrators in Kanchanaburi Province under the Secondary Educational Service Area Office 8 was rated at the high level.

2. The school learning organization in Kanchanaburi Province under the Secondary Educational Service Area Office 8 was rated at the high level.

3. The relationship between transformational leadership of school administrators and the school learning organization was positive correlation, with nearly high level at .01 statistically significance.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
สภาพทั่วไปของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	10
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	16
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	21
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	53
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	67
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
อภิปรายผล.....	70
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	90
ภาคผนวก ก.....	91
ภาคผนวก ข.....	95
ภาคผนวก ค.....	98
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	105

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 49
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้าน..... 55
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ..... 56
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ..... 57
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ..... 58
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ..... 59
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้าน..... 60
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้แห่งตน โดยรวมและรายข้อ..... 61



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านแบบแผนความคิด โดยรวมและรายข้อ.....	62
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายข้อ.....	63
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาใน จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ.....	64
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมและรายข้อ.....	65
13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.....	66
14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	96
15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.....	97

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5

.....

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศในยุคปัจจุบันที่เรียกว่า “โลกาภิวัตน์” ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง และทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคลที่ทุกประเทศพึงพัฒนาให้มีความรู้และศักยภาพ ถึงแม้ว่าประเทศนั้นมีทรัพยากรธรรมชาติจำกัด หากพลเมืองนั้นมีคุณภาพ ประเทศนั้นย่อมเจริญก้าวหน้าไม่แพ้ชาติใด รัฐเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา จึงได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาไว้ในกฎหมายและแผนแม่แบบของชาติ ซึ่งได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดไว้ในหมวด 3 มาตรา 43 ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอภาคกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) มีจุดเน้น คือ “การพัฒนาคน” และ “คุณภาพของคน” มุ่งส่งเสริมการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนส่วนใหญ่ในประเทศให้อยู่ดีกินดีและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้น และยังเสริมสร้างศักยภาพของคนทุก ๆ ด้านให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพ จะเห็นได้ว่า รัฐได้ให้ความสำคัญของการศึกษาเป็นอย่างมาก และมีเจตนารมณ์ที่จะใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ (ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม, 2548, หน้า 1) และประเทศไทยต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกในยุคปัจจุบันได้ปรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาเป็นระยะให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงและให้เหมาะสมกับสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ คือ มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and happiness society) ภายใต้แนวปฏิบัติของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดพันธกิจการพัฒนาประเทศให้คนไทยมีคุณธรรม รอบรู้ รู้ทันโลก ชุมชนเข้มแข็ง เกิดสันติสุข สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2551, หน้า 11)

การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อผลแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาดังที่ สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทและความรับผิดชอบอย่างสำคัญ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในทางสร้างสรรค์และในการทำลาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งผู้นำทางด้านบริหารและทางด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาซึ่งคุณค่าและประโยชน์ให้แก่กลุ่มและองค์กร การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น

มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำมีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจและแนวคิดของ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เพราะผู้นำประเภทนี้สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงขึ้นในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถดึงเอาความคิดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้ ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรับความสามารถ โดยเน้นคุณธรรมจริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) แบบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 หน้า 145) ได้กล่าวว่า ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้ 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น (Task commitment) 2) โน้มน้าว (Persuasion) จิตใจของผู้ตามให้เกิดเจตคติใหม่จากการทำงานโดยการยึดผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการทำงาน โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรหรือหมู่คณะแทน 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จะประกอบด้วย 4 ด้าน (Bass, 1985) คือ 1) ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงจูงใจ 3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และ 4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) อยู่ในตนเองแล้ว ยังต้องหาวิธีทำให้นักลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้ประสบความสำเร็จสูงขึ้น แม้ในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำประเภทนี้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทำให้เกิดแรงจูงใจมากขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดึงเอาความคิดและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงออกมาได้ ทั้งทางด้านจริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ สามารถที่จะเรียนรู้และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำนั้น มีแนวทางใหม่แนวทางหนึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามเพื่อให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนด ต้องเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามให้มีภาวะผู้นำในระดับสูง (Bass, 1985, pp. 12-13) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการบริการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเอง และมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์

(Paradigm) ใหม่ ๆ ให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีมและองค์กร พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพขึ้น ซึ่งกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ภาระสร้างแรงบันดาลใจ (Bass & Avolio, 1994)

สถานศึกษานับว่าเป็นองค์การที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้องค์การนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องหาวิธีการที่ทำให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและผันผวน หากความแน่นอนไม่ได้ ซึ่งทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ขึ้น นั่นคือ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งแนวคิดนี้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ ทำให้องค์การต่าง ๆ รวมถึงสถานศึกษาหันมาให้ความสนใจกับแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) อันเป็นแนวคิดที่เกิดจากกลุ่มของ Senge (1994) ซึ่งกล่าวถึง 5 ประการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี มีโรงเรียนทั้งหมด 29 โรงเรียน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้ประสบปัญหาการย้ายของครูและบุคลากรลาออกบ่อย จากการสำรวจข้อมูลการยื่นคำร้องขอย้ายของครู พบว่า ในปี พ.ศ. 2557 มีครูยื่นคำร้องขอย้ายจำนวน 45 คน และปี พ.ศ. 2558 มีครูขอยื่นคำร้องขอย้ายจำนวน 65 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, 2558) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการขาดแคลนครู ส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพราะทำให้การจัดการศึกษาไม่มีความต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งขัดแย้งกับสภาพของสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันสูงขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง และไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการศึกษาได้ดีและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังประสบปัญหาในการขาดแคลนอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมไปถึงทางด้านอาคารสถานที่ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น ปัญหาเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของครูซึ่งเป็นบุคลากรที่สำคัญ จึงส่งผลโดยตรงกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง จึงจะสามารถสร้างความมั่นใจให้กับคนในองค์กรได้

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษานำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงาน และเขียนแผนจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม และบรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนสืบต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
2. เพื่อศึกษาสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

### คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับใด
2. สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อย่างไร

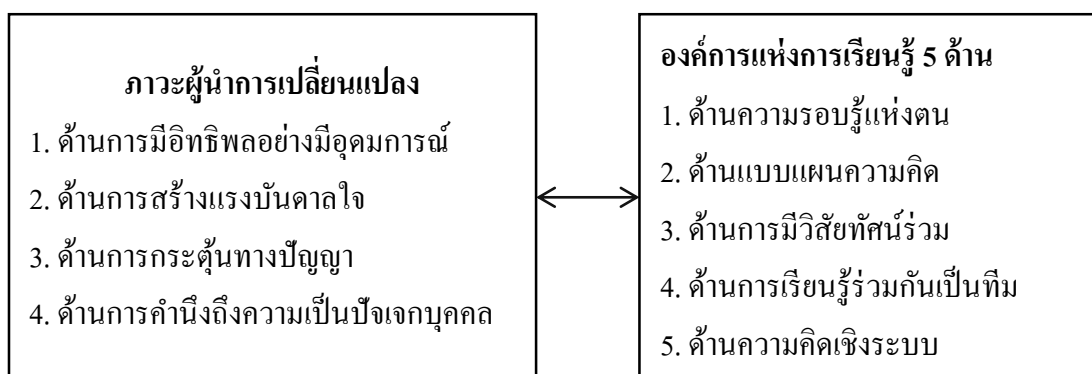
## สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 114-122) ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยแนวคิดของ Senge (1990, pp. 139-269) ซึ่งกล่าวว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal) 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) ด้านความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking)

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามแนวคิดของ Senge (1990) สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษานำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานให้เหมาะสมและเสริมสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางการพัฒนา การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมและท้องถิ่นต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 114-122) ประกอบด้วย พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวม 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1994) ที่จำแนก องค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ทางด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ

### 2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2559 จำนวน 941 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2559 โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 274 คน จากนั้นจึงดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้จำนวนครูในโรงเรียนเป็นเกณฑ์



3. ด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่
  - 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่
    - 3.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
    - 3.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
    - 3.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
    - 3.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
  - 3.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่
    - 3.2.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน
    - 3.2.2 ด้านแบบแผนความคิด
    - 3.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
    - 3.2.4 ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
    - 3.2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 8 แสดงออกตามคุณลักษณะของการใช้อำนาจต่าง ๆ ตามทัศนะของครูผู้สอน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง อำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ผู้ร่วมงานเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง โดยมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาพวกเขาไปสู่เป้าหมายและเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

1.3 กระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดงแนวความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือ ชี้แนะ เป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการด้วยการสร้างบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรหรือสมาชิกขององค์กร ต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความเข้าใจและปฏิบัติการกิจของตน ได้สอดคล้องกับสภาพขององค์กร หรือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันตามหน้าที่ของครู โรงเรียน ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งจำแนกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการพัฒนาการเรียนรู้ และสามารถขยายขีดความรู้ความสามารถของตนให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

2.2 ด้านแบบแผนความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการจัดหมวดหมู่ด้านความรู้ต่าง ๆ ที่ได้มา แล้วทำให้เกิดการประยุกต์เป็นแนวคิดของตัวเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์มาปรับในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทข้อเท็จจริงตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน มีการขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีความรักความห่วงใยซึ่งกันและกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกันการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายใน

องค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีการพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการคิด อธิบาย และการกระทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการบูรณาการของความรู้และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และจะนำสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและมีการปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งจะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ใหม่ ๆ

3. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับนักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ 3-4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-6) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี

5. ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สายการสอน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี

6. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนที่สอนระดับมัธยม แบ่งตามจำนวนนักเรียน (ตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ) ดังนี้

- 6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ 1-499 คน
- 6.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ 500-1,499 คน
- 6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน
- 6.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ 2,500 คน

ขึ้นไป

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา มีพื้นที่ครอบคลุม 2 จังหวัด คือ กาญจนบุรี และราชบุรี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### สภาพทั่วไปของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (2559) เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2552 นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ลงนามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อให้มีการจัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา 41 ศูนย์ทั่วประเทศ เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ สาเหตุเนื่องจากที่ผ่านมาผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรก ระดับมัศึกษามีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ คุณภาพการศึกษาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ และในรอบสองโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ผ่านมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียนมาตรฐานที่ 5 ดังนั้น สถานศึกษาเหล่านี้จึงต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เข้าสู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากลตลอดจนเพื่อให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ศูนย์ประสานงานฯ จะทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานการจัดการมัธยมศึกษา จัดเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา รวมทั้งเชื่อมประสานความร่วมมือการจัดการศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งศูนย์แห่งนี้จะมีอัตรากำลังคนแห่งละประมาณ 30 คน โดยเกลี่ยมาจากสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้ง 41 ศูนย์ จะมีอัตรากำลังประมาณ 1,230 คน โดยจะดำเนินการในรูปของ คณะกรรมการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งหลังจากที่ประกาศฉบับดังกล่าวมีผล บังคับใช้ก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที อย่างไรก็ตาม หลังจากแยกตั้งเขตมัธยมศึกษาแล้วจะต้องมีการ ติดตามเรื่องคุณภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัด เช่น ผลคะแนนแบบทดสอบ ทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (โอเน็ต) ของผู้เรียนในกลุ่มวิชาหลัก จะต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ในปี พ.ศ. 2554 มีโรงเรียนเอกชนเพิ่มขึ้น และมีหลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 7 ประกอบด้วย โรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะ ช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดราชบุรี และกาญจนบุรี จนกระทั่งวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กฎหมาย มีผลบังคับใช้ จึงมีประกาศแต่งตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, 2559)

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นองค์กรธรรมาภิบาล ที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและ ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อ คุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา

### เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัย
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและ เสมอภาค
3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีทักษะที่เหมาะสมและมี วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการ บริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและกระจาย อำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 เน้นการทำงาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

อำนาจหน้าที่ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศให้มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงาน เขต ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

และข้อ 5 ให้ส่วนราชการสำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
  - (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
  - (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
  - (ง) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
  - (จ) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วนราชการ

ในสังกัด

- (ฉ) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (ช) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เขตพื้นที่การศึกษา
- (ซ) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
- (ฌ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขต ที่มีใช้งานของ ส่วนราชการใด โดยเฉพาะ
- (ญ) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและ หน่วยงานทางการศึกษา
- (ฎ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - (ก) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
  - (ข) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา
  - (ค) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

(ง) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

(จ) ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต

(ซ) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงาน บุคคลเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ฅ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ข) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(ค) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ง) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบาย และแผน

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และ โอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

(ข) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น



(ค) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

(ง) ส่งเสริมจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

(จ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

(ฉ) ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ช) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

(ซ) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาคารึกใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(ฅ) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

(ญ) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

(ฎ) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

(ฏ) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

(ฐ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตร การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

(ค) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและ การประเมินผลการศึกษา

(ง) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้ง ประเมิน ติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ วัตกรรมการและเทคโนโลยี ทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

## 6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
- (ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
- (ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
- (ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์
- (จ) ให้คำปรึกษาศาสนศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์
- (ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, 2558)

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า “ผู้นำ (Leader)” ไว้หลายท่าน ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 161)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายและได้รับการยอมรับจากสมาชิก มีหน้าที่คอยประสานงานเกี่ยวกับบุคคล องค์กร และสามารถนำพาสมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (ดลนภา ศรีอรัญ, 2555, หน้า 17)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่หรือมีบทบาทเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าหรือได้รับการยอมรับให้นำในสถานการณ์นั้น ๆ (สมุทร ชานาญ, 2554, หน้า 51)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งแต่เป็นบุคคลสำคัญที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมร่วม และโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นในหน่วยงาน ค่อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มใจ (ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์, 2557, หน้า 219)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และในขณะเดียวกันนั้นก็สามารถนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคีจนทำให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ความหมายภาวะผู้นำ

ในปัจจุบัน ได้มีให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอิทธิพลในการจูงใจ โน้มน้ำวจิตใจให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน ทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (นฤมล นาคเปี่ยม, 2550, หน้า 29)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจูงใจให้ซึ่งวัฒนธรรมของตน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (คลนภา ศรีอรุณ, 2555, หน้า 18)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถส่วนบุคคลของผู้นำที่จำเป็นต้องรู้จักตนเอง การมีวิสัยทัศน์ในการติดต่อสื่อสารได้ดี การสร้างร่วมมือและความไว้วางใจท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน (Bennis, 2002)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Daft, 1999, p. 5)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว (Kotter, 1999)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือของกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในปัจจุบันภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการศึกษามาหลายยุคและพัฒนาาจนถึงปัจจุบันหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

การศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะทางกาย และทางจิตวิทยา

Bass (1985) ภาวะผู้นำ จะมีคุณลักษณะที่เฉพาะ 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical characteristics) ภูมิหลังทางสังคม (Social background) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) บุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ซึ่งการศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพกับกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน

2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Social background) ประกอบด้วย การศึกษา สถานะทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานะทางสังคม พบว่า บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีจะทำให้เกิดการได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานะของความเป็นผู้นำ และจะสามารถก้าวเข้าสู่ผู้นำในระดับที่สูงได้มากกว่าผู้ที่มิมีสถานะทางเศรษฐกิจสังคมที่ต่ำกว่า และผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำได้มากกว่า

3. คุณลักษณะสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) พบว่า ผู้ที่มีความรู้มีคุณพินิจในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสารที่คล่องแคล่ว มีไหวพริบดี ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความอดทนต่อสภาวะการณ์อันตรึงเครียด การควบคุมอารมณ์ ความกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงตื่นตัว ความเป็นผู้ริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นบุคคลที่มีบุคลิกเปิดเผย

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย แรงขับที่ต้องการความสำเร็จความรับผิดชอบ การมุ่งมั่นต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความมุ่งมั่นสูงต่อความสำเร็จและเป็นผู้ริเริ่ม

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย การได้รับความนิยมน มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความดึงดูดใจ การให้ความร่วมมือชอบมีส่วนร่วมในสังคม และการเป็นนักการทูต ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวมาเป็นคุณลักษณะที่มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ และการแสดงให้เห็นว่ากลุ่มสามารถยืดหยุ่นได้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม**

กึ่งแก้ว ศรีสาติกุศลรัตน์ (2551) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สนใจศึกษาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีความมีประสิทธิภาพ

โดยพฤติกรรมของผู้นำจำแนกเป็น แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีหลายทฤษฎี อาทิ ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตารางการจัดการของ Black and Mouton และทฤษฎีมิติของ Reddin ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะพิจารณาภาวะผู้นำแบบมิติเดียว คือ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแบบมุ่งคนหรือมุ่งงานแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมทั้งสองอย่างในคนคนเดียว ในขณะที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ฮาร์วาร์ด Black and Mouton จะเป็นแบบมิติ คือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งมุ่งงานและมุ่งคนได้ ส่วนทฤษฎีมิติของ Reddin จะพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำในมิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งคน และเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล

### **การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin's the 3-D theory of leadership)**

Reddin (1970) กล่าวว่า ทฤษฎี 3 มิติเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ Reddin ได้พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติตามอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือมิตรสัมพันธ์ (Relation orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness orientation) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดหลักสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์**

กึ่งแก้ว ศรีสาทีกุลรัตน์ (2551) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับ

ความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงาน อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ วุฒิภาวะของผู้ตามสภาพแวดล้อม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎีด้วยกัน อาทิ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Fiedler, Hersey and Blanchard (1977) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบบเส้นทางสู่เป้าหมายและการทดแทนภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1977 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 110-112) (Hersey and Blanchard's situational leadership theory) ให้ความสำคัญกับสถานการณ์และความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และจำแนกภาวะผู้นำออกเป็นแบบ คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) และผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Delegating) ผู้นำต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และวุฒิภาวะของผู้ตามที่แตกต่างกันตามเหตุการณ์ ณ เวลานั้น จึงจะทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (1976 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 124-127) (Fiedler contingency theory) ได้ทำการศึกษาแบบภาวะผู้นำโดยอาศัยกรอบแนวคิดจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่สรุปว่า แบบผู้นำมี 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่มุ่งผลผลิตและผู้นำที่มุ่งคนงาน จากผลการศึกษา Fiedler สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์และผู้นำแบบมุ่งงาน Fiedler ยึดหลักว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดย Fiedler ได้กำหนดให้สถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ได้แก่ ระดับของการให้การนับถือ ความมั่นใจและความไว้วางใจที่ผู้ตามมีให้ผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวของผู้ตาม ทั้งนี้การใช้อิทธิพลของผู้ตามจะเกิดผลเพียงใดขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ตาม กล่าวคือ ถ้าผู้ตามปฏิบัติตามเพราะลักษณะของความสนใจหรือความเชื่อซาญหรือการให้ความยอมรับนับถือต่อผู้นำแล้ว ผู้นำก็อาจจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมแบบมุ่งงานต่อผู้ตามเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เพราะผู้ตามปฏิบัติด้วยความเต็มใจอยู่แล้ว แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ตามขาดความไว้วางใจต่อผู้นำและมองผู้นำในภาพเชิงลบแล้ว ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำมีความจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานมากขึ้น โดยสรุปคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับสองรองจากองค์ประกอบแรก โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของงาน มีดังนี้

2.1 การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย และระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน

2.2 สามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานด้วยวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ

2.3 ระดับความยากง่ายในการตรวจหาความบกพร่อง และวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กับ ผลผลิต หรือมีอำนาจการตัดสินใจอยู่ในระดับใด

2.4 งานนั้นมีเป้าหมายเพียงคำตอบเดียวหรือมากกว่านั้น โดยสรุปงานที่มีโครงสร้างชัดเจนจะต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีการทำงานด้วยวิธีเดียว มีวิธีการแก้ปัญหาชัดเจน มีวิธีการตรวจสอบการตัดสินใจได้ทุกกระยะ แต่ละคนรู้แน่ชัดว่าตนจะต้องทำอะไรบ้าง ทำด้วยวิธีใด

3. อำนาจในตำแหน่ง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญลำดับที่สามของการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งหมายถึง อำนาจของผู้นำหรือบุคคลที่ติดมากับตำแหน่งหน้าที่การงาน

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (1976 อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ, 2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์การได้

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์กรแต่ละแห่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีผู้นำในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ เพราะองค์การใด ๆ จะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำ และผู้นำก็มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและอย่างรอบด้านในปัจจุบัน หน่วยงานยังต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพราะฉะนั้นในทุกองค์การผู้นำจึงมีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่ง นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้หลากหลาย และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยขอเสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคลดังนี้

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแงุ่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม และขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ

เกตุรจิกา ถวัลย์เสรี (2557) กล่าวว่า การใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเองในการบริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ติดตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ปานรดา พรธวัชชัย (2557, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความคาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง ทำให้ผู้ตามไว้วางใจ ตระหนักในภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร มีการจูงใจให้ผู้ตามอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

พริยพงศ์ เตชะศิริยีนง (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่แสดงถึงการจัดการบริหารหรือการทำงานที่ทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงปลุกกระแสกระตุ้นความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ปุ่สิ่งทีคาดหวังไว้ เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง เกิดการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทมีผลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจและเกิดความไว้วางใจ รู้ในภารกิจ และมีวิสัยทัศน์ มีความจงรักในองค์กรและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองกว้างไกลเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำองค์กรหรือผู้ที่บริหารองค์กรที่ส่งอิทธิพลถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่พยายามสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ แนวความคิด การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ยกย่องคุณธรรมจริยธรรม และกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ใช้ความรู้ความสามารถในการที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่



คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งผู้วิจัยสนใจพฤติกรรมที่เกิดจากกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ (Bass & Avolio, 1990)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ สรทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9)

Bass and Avolio (1990 อ้างถึงใน ฌีจวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26) กล่าวว่า ความเสน่หาบางที่เรียกว่าอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

Yulk (1992 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 56) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จาก การรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ มีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่น มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

สิรินันท์ แสงสิงห์ (2550, หน้า 11) การพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องที่แท้จริง กล่าวได้ว่า วินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กรมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้

Meriner (n.d. อ้างถึงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 40) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคล จะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิด ความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลา ต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรม ของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ได้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้เห็นเป็น แบบอย่าง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการยอมรับ นับถือ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมี คุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรมเพื่อทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติ ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและ ทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการ แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะ แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และ แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้าม ผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพัน

ของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามได้มีแนวความคิดระบบจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9-10)

Bass and Avolio (1990 อ้างถึงใน ฉัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงคลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ฉัฐพล เรื่องศรี (2556) ได้สรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้มีความแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งนั้นอาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดการคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน ในการปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีการปฏิบัติงานด้วยความผูกพันต่อพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ส่งเสริมให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจ

ผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามได้ตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10)

ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้สรุปความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหา

อย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดี เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคน ได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคน มีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำ มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

Bass (1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามทราบจุดเด่นจุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally oriented behavior)
- 1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย
  - 2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact)
  - 2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulfilling the individual subordinate's design for information)
  - 2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to difference among subordinates)
  - 2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling)
3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดีและสม่ำเสมอ มีผลต่อการพัฒนางานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว

จากการวิเคราะห์การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ทราบว่าผู้นำที่จะนำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้นำจะต้องมีวิธีการใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจโดยใช้กลวิธีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์องค์การให้พัฒนา ตลอดจนการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงจะสามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามมองข้อผิดพลาดให้เป็น โอกาสในการพัฒนาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะมองและชี้ข้อผิดพลาดและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ไข เพื่อพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หรืออาจเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การการเรียนรู้ องค์การอัจฉริยะ ต่างก็เป็นเรื่องเดียวกันทั้งสิ้น และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังต่อไปนี้

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่บุคคลในองค์การได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of thinking) แดกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Marquardt and Reynolds (1994) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

วีรวิช มาพะสิรานนท์ (2554) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสพการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนและผู้ปฏิบัติในองค์การ

สมถวิล ศิลปคนธรรพ์ (2556) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของคนและองค์การ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีกระบวนการสร้างบรรยากาศให้เกิดแรงกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์การให้มีประสิทธิภาพ

มากยิ่งขึ้น และยังเกิดประสบการณ์การทำงาน โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

### แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้มีความสามารถเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมและถือว่าทุกคนมีความเป็นธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต ซึ่ง Senge ได้เสนอแนวคิดด้วยวินัย 5 ประการ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

#### 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

ปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่าแหล่งเงินทุนตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินขององค์กร ความรู้คือสิ่งที่จำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ รับผิดชอบต่อความคิดใหม่ ๆ ของตน และพยายามพัฒนาความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงที่สุดเท่าที่จะทำได้

Thomas Stewart (1991) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือพลังสมอง (Brainpower) กล่าวว่า พลังสมองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทุกองค์กรต้องพึงพาอาศัยความรู้มากขึ้น ๆ ความรู้ที่อยู่ในรูปของสิทธิบัตร กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลต่าง ๆ และประสบการณ์ในอดีต ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้ กล่าวคือ ผลรวมของทุกสิ่งทุกอย่างที่ทุกคนในองค์กรรู้ก็คือสิ่งที่จะทำให้คุณมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับของการเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ทั้ง 3 ระดับคือระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์กร

Senge (1990) ได้กล่าวสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้

Redding (1994) ก็เห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลคือสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กรและเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่



ไม่อาจรู้ได้ ดังนั้น ความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของการทำงานและรวมถึงการหยั่งรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือการเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นที่การคิดแบบสร้างสรรค์และความเป็นอิสระในการถ่ายทอดกระแสความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่าทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการโตทางสติปัญญาขององค์กรในที่สุด ทีมการเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนและดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ตลอดจนแก้ไขปัญหาในลักษณะที่เป็นองค์รวม บุคลากรสามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลองวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีมอาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ ๆ นั้นถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่น ๆ ด้วยการร่วมมือเป็นความสำเร็จของทีมอาจจะทำให้เกิดบรรยากาศและมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร 3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning)

พริยพงศ์ เตชะศิริยีนยง (2556) ได้สรุปว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะทาง สามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อบูรณาการเพิ่มพูนศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

จากความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่เปรียบเสมือนเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนของคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้การพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

## 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental model)

Senge (1990) การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานสามารถเชื่อมโยงงานที่ทำกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ มีแบบแผนความคิด ความเชื่อถือที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย ดังนั้น การที่จะทำให้อคนมีรูปแบบ

ความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น เพื่อให้เกิดภูมิปัญญารูปแบบความคิดใหม่ ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้มีการฝึกฝนเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ สิ่งที่ทำอยู่หากปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้มีแบบแผนความคิดมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้องค์การควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนในการคิดไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องกันในแนวเดียวกันทั้งองค์การ แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ณัฐกฤต ชื่นชนะ (2553, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการมีแบบแผนความคิดโดยทำให้เกิดการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันแล้วยังทำให้พลังของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นหนทางแรกเริ่มที่ดีของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมีกรอบความคิด ความเชื่อที่สมเหตุสมผลที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังจะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่สร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสมมีความสามารถทางการคิดที่ไม่แปรผกผันง่าย ๆ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาจัดรูปแบบความคิดของคนในองค์กรให้เข้าใจอย่างสมเหตุสมผล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

Senge (1990) ได้ให้ความหมายการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การ โดยทุกคนทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจ กระทำให้เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วทั้งองค์การและสมาชิกทุกคนในองค์กร ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์การมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายอะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หลักในการสร้าง

วิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารและทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นร่วมกันมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้

Senge (1990) ได้ให้ความหมายการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนรับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้ในที่สุด

#### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

Senge (1990) ได้ให้ความหมายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ การร่วมคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ การสนทนาและอภิปราย การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานการเรียนรู้สภาพความเป็นจริง ในปัจจุบันและการเรียนรู้วิถีปฏิบัติ

วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล (2552) ได้ให้ความหมายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีการทำงานให้บุคลากรทุกคนเข้าใจในความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดในการทำงาน มีการทบทวนการทำงานเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน บริษัทมีการส่งเสริมให้

บุคลากรมีกิจกรรม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มีการปฏิบัติงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเสนอความคิดเห็นตามหลักประชาธิปไตย บริษัทได้มีการสนับสนุนการเรียนรู้และวิธีการเข้าถึงความรู้ โดยการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนรู้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ มีการอภิปรายถึงความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความเต็มใจ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ถ้าเกิดในคนเดียวจะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือ การเรียนรู้เป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

#### 5. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

Senge (1990) ได้ให้ความหมายการคิดเชิงระบบ หมายถึง เป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบและการที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบเช่นกัน ทำให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิวัฒศาสตร์ มีแนวคิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ องค์การจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การคิดเป็นระบบสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวคือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น นี่คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์การการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต และเกิดแนวทางแห่งองค์ความรู้ คือ

5.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) หมายถึง พลวัตแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

5.1.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิบัติ  
สะท้อนกลับ

5.1.2 การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า เป็นกระบวนการของการได้มา  
ซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต

5.1.3 การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมาและนำมาปรับใช้กับเหตุการณ์  
ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

5.1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถ  
ช่วยในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ ซึ่งมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยกัน 6 ประการ คือ การเป็นบุคคล  
ที่รอบรู้ การมีแบบแผน ความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการคิดอย่าง  
เป็นระบบและการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน

5.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) มีมิติที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน  
ดังนี้

5.2.1 วิสัยทัศน์ เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของ  
สมาชิกทั้งองค์การ

5.2.2 วัฒนธรรม การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นและมีความ  
สำคัญที่ต้องทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และมีการถ่ายทอดซึ่งกัน  
และกัน

5.2.3 กลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการคนในองค์การให้ไปสู่อ  
องค์การแห่งการเรียนรู้

5.2.4 โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น มีการเปิดเผย มีเสรีภาพและให้ทุกคนได้มี  
โอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

5.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) หมายถึง สมาชิกในองค์การ  
ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง พันธมิตรหุ้นส่วน ชุมชนและคู่ค้า ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นแกน  
หลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้เกิดขึ้นเป็น  
ความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การบุคคลดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อองค์การฉะนั้นองค์การ  
ควรให้บุคคลดังกล่าวมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

5.4 การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง ความรู้ได้กลายเป็น  
สิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สิน  
อื่น ๆ เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ฉะนั้นจึงควรจัดการความรู้ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์  
ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ววิธีการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ มีการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้  
การจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนความรู้

5.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การถือว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต้องมีความสัมพันธ์โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน

ยุรดา อรรถนสาร (2552) ได้ให้ความหมายของความคิดเชิงระบบ คือ การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มองภาพบริบทขององค์การในสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้าง และขอบข่ายงาน โดยรวมได้อย่างชัดเจนและมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นกลยุทธิ์ เป็นแนวทางให้ครู กำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย และกระตุ้นให้บุคลากรและทีมงานพัฒนาระบบการวางแผนงานและกำหนดแผนการพัฒนาโดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธิ์ กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกจะต้องสามารถมองภาพรวมขององค์การว่าเป็นระบบ ๆ หนึ่ง จึงจะทำให้้องค์การพัฒนาไปได้

จากหลักการที่ศึกษามาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นจุดเริ่มต้นคือจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ทุกด้าน เช่น เป็นบุคคลที่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งรู้จักนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และยังสามารถสร้างผลงานตามที่มีตั้งเป้าหมายไว้ก่อนจึงทำให้เกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย เพื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม และสุดท้ายคือได้มีการนำความรู้ต่าง ๆ มาคิดอย่างเป็นระบบ อีกทั้งผู้บริหารจะต้องถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการนำหลักการวินัย ตามแนวคิดของ Senge ซึ่งจำแนกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลาเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการพัฒนาการเรียนรู้และสามารถขยายขีดความสามารถของตนให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

2. ด้านแบบแผนความคิด (Mental models) หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการจัดหมวดหมู่ด้านความรู้ต่าง ๆ ที่ได้มา แล้วทำให้เกิดการประยุกต์เป็นแนวคิดของตัวเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์มาปรับในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทข้อเท็จจริงตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน มีการขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีความรัก ความห่วงใยซึ่งกันและกันการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกันการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. ด้านความคิดเชิงระบบ (System thinking) หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีการพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการคิด อธิบาย และการกระทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการบูรณาการของความรู้และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และจะนำสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและมีการปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งจะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใหม่ ๆ

#### **แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรและองค์กรให้มากที่สุด โครงสร้างขององค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการและนโยบาย ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอกกลยุทธ์ไว้ ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ (Transformation the image of learning) การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบแนวทางการคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มักมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนกลับมาตามอารมณ์ ความรู้สึก

ของพนักงาน ความตื่นตัว ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนานการแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์การ

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop team learning activities) การเรียนรู้เป็นทีมถือว่ามีค่าจำเป็น ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้ เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการ โยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the role of managers) ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองและมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาวของบุคลากรในองค์การ

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage experimental and risk taking) บุคลากรในองค์การควรได้รับการพัฒนาและกล้าที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อใช้เป็นประสบการณ์ และที่สำคัญ บุคลากรควรได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของพนักงานที่กล้าคิด กล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build mechanics to disseminate learning) ควรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการนำเสนอความคิดและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ และมีการเผยแพร่ให้รู้ทั่วทั้งองค์การ

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment) องค์การควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในความคิด และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the discipline of systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement) องค์การแห่งการเรียนรู้จะดำเนินไปได้ดี ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริหารทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์การหาวิธีที่จะทำให้อุดหนุน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ที่ดีและฉลาด คล่องตัว

จากแนวคิดในการจัดโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สรุปได้ว่า แนวคิดของ Senge เน้นคุณลักษณะ 5 ประการ คือ การให้ครูแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้ครูสร้างรูปแบบวิธีคิดและสร้างวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง การประสานวิสัยทัศน์ของครู การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ก้าวหน้า เมื่อโรงเรียนสามารถสร้างโรงเรียน



ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แล้ว จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จนเกิดประสิทธิผลที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นภาพเดียวกันของทุก ๆ คน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการและวิธีปฏิบัติที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จและเมื่อครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้ว เขาจะนำความรู้มาพัฒนาวิชาชีพอย่างยั่งยืน

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ โดยพัฒนาบุคลากร ระบบการบริหาร ให้มีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะส่งผลให้การพัฒนาองค์กรดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งนี้ ทั้งนี้ คุณภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และใช้องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1994) ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการสร้างเสริมวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งแก้ว ศรีสาดีกุลรัตน์ (2551, หน้า 99-1000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยาซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนก็อยู่ในระดับมากด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพากร วรรณพฤษย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานครพบว่า เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมากและศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและ การคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก และยังพบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 3 โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลิก ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการแบบวางเฉย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นาม โสม (2556) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

#### งานวิจัยภายในประเทศ

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลิก ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการแบบวางเฉย

ขวัญหทัย ทองธิดา (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับ มากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ

กิ่งแก้ว ศรีสาติกุศลรัตน์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนก็อยู่ในระดับมากด้วย

ยุรดา อรรถธนาสาร (2552) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การและคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 จากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการสร้างคลังความรู้ 2) การศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับบรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับระดับคุณลักษณะของครู โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน 3) การศึกษาอำนาจในการทำนวยการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะของครูด้านวิชาชีพครู พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่านด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และบรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจ มีความสำคัญในการทำนวยการจัดการความรู้ของครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .66 และมีอำนาจในการทำนวยได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของครู กับการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการจัดการความรู้มากที่สุด และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าเป็นบวก ( $r = .57$ )

ประยูร อิมสวาสดี (2552) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากร สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่

ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากร สายวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาโดยรวมและเป็นรายด้าน ในด้านความคิด เชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการรอบรู้แห่งตนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเห็นว่าอยู่ใน ระดับมาก เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

พรทิศา วันตา (2553) ได้ศึกษาเรื่องเปรียบเทียบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .47-.87 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ใน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบเปรียบเทียบรายคู่ด้วย LSD ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต มีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์มาก มีความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์น้อย 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านความรอบ รู้แห่งตน กับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้น ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ ที่แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนประถมศึกษา มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียน ขยายโอกาส 4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร

จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้นด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พัทธ์ลิตา มีบุญ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองชลบุรี พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

พระมหาอมร สุทธิ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตธนบุรีกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ และปัจจัยในการทำงานของพนักงานในสถานศึกษากับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ช่วยผู้บริหารและครู-อาจารย์ในสังกัดสำนักงาน เขตธนบุรีกรุงเทพมหานครจำนวน 17 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 169 คน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานครในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นภูมิปัญญา และด้านอำนาจบารมีตามลำดับ

ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานครพบว่าเป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก และศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและ การคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก และยังพบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิตยา นามโสม (2556) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

พริยพงศ์ เตชะศิริอินยอง (2556) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับสภาพและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าสถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ 2) สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ รองลงมาคือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากงานวิจัยต่าง ๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือเป็นองค์กรที่สำคัญในการที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และของประเทศเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในทุกระดับและทุก ๆ ด้านเพื่อให้มีความพร้อมในการแข่งขันระดับโลกได้

### งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

Bolman and Deal (1991) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มของผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวน 145 คน จากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จากรัฐฟลอริดา และรัฐมินนิโซตา จำนวน 63 คน กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนจากประเทศสิงคโปร์ จำนวน 220 คน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดล้วนแต่มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารการศึกษาจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองมากที่สุด รองลงไปได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนจากรัฐฟลอริดา และรัฐมินนิโซตา มีการใช้ลักษณะภาวะผู้นำคล้ายกับผู้บริหารโรงเรียนจากประเทศสิงคโปร์ คือ ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงไปได้แก่ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทางการเมือง รองลงไป ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ตามลำดับซึ่งผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม จะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังเช่น ผู้บริหารในประเทศ สิงคโปร์จะใช้หลักภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองในการบริหารงานน้อยกว่าผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเหตุผลนี้เนื่องมาจากสถานศึกษาระดับสูงในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา มีเรื่องการเมืองและผลประโยชน์มาเกี่ยวข้องมากนอกจากนี้ยัง พบว่า ผู้บริหารเหล่านี้ใช้ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารไม่เกิน 2 ลักษณะและมีเพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ลักษณะ และการศึกษาายังพบว่า ในการบริหารงานที่มีบริบท (Context) ที่แตกต่างกันทำให้เกิดผลในการใช้ลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีเพียงลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเท่านั้นที่ไม่มีมีความแตกต่างกันในการนำไปใช้เหมือนกับอีก 3 ลักษณะ

นอกจากนั้น ยังพบว่า ผู้บริหารที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างจะใช้ลักษณะผู้นำกรอบสัญลักษณ์ ก็มักจะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์อาจมีการใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ หรือลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองควบคู่กันไปด้วย แต่พบว่า น้อยมากที่จะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองควบคู่กับการใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์

David (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหาร ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการ

เรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำ ด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Barker and Camarata (1998) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทการสื่อสารในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในกรณีตัวอย่างที่ใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้บริษัท โคคกได้ใช้กลยุทธ์สื่อสารในการเชื่อมโยงเข้าสู่องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Peter Senge (1990) คือ การคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนการคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเป็นบุคคลรอบรู้ ซึ่งทุกองค์ประกอบต้องใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีและสร้างความไว้วางใจ

Grader (2003) ได้ศึกษาการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกตกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตนดูการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีความรู้ทางด้านการเรียนรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับการวิจัยในอนาคตควรที่จะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน



Noxel (2003) ให้ความสนใจกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ Noxel ได้ทำการวิจัยเรื่องการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารโรงเรียนแถบออนตารีโอ ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ เป็นการศึกษาที่สำรวจความสะดวกสบายของครูในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสอน โดยศึกษาในโรงเรียนระดับพื้นฐานในสถานอบรมเด็กเล็กจนถึงระดับเกรด 6 ในออนตารีโอ พบว่า ครูส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งาน สร้างบทเรียน การประเมินผล และพิมพ์จดหมายถึงผู้ปกครองนักเรียน พบว่า ครูมีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนในการใช้คอมพิวเตอร์ แต่อุปสรรคที่พบคือ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ ขาดพนักงานพัฒนาระบบที่จะปรับปรุงเครื่องมือให้มีความทันสมัย และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่คอยให้การสนับสนุน ดังนั้น การที่จะเผยแพร่นวัตกรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้คงไม่ใช่แต่การเตรียมอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยังคงต้องสนับสนุนทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

Neal (2007 อ้างถึงใน ชาญชัย ไชคำภา, 2551) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ ภาวะการเป็นผู้นำจากวิกฤตการณ์ความรุนแรงในโรงเรียนมัธยมในมหาวิทยาลัยอริโซนา รัฐอริโซนา โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ ทดสอบพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการแก้ปัญหา ระหว่างเกิดวิกฤตการณ์และหลังเกิดวิกฤตการณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถบริหาร โดยแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้ โดยใช้เทคนิคการตัดสินใจและกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

จากงานวิจัยต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สามารถมุ่งเน้นให้ผู้ตามตระหนักในผลประโยชน์ของส่วนรวมและองค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของการมีอุดมการณ์และการทำงานจนบรรลุเป้าหมายเพื่อให้องค์การมีการพัฒนาสู่ความสำเร็จเพราะเนื่องจากปัจจุบันนี้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกปัจจุบันจึงจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรและองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2559 จำนวน 941 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2559 โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 274 คน จากนั้นจึงดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในจังหวัดกาญจนบุรี	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงเรียนขนาดเล็ก	148	43
โรงเรียนขนาดกลาง	402	117
โรงเรียนขนาดใหญ่	168	49
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	223	65
รวมทั้งสิ้น	941	274

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถาม มีดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตามแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) โดยมีข้อคำถามถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5 ข้อ
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 5 ข้อ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา 5 ข้อ
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5 ข้อ

ในแต่ละด้านใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert (1967, p. 128) มี 5 ระดับ และให้มือน้ำหนักคะแนนในแต่ละระดับ โดยกำหนด ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตามแนวคิดของ Senge (1994) โดยมีข้อความถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ คือ

- 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน 5 ข้อ
- 2) ด้านแบบแผนความคิด 5 ข้อ
- 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 5 ข้อ
- 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5 ข้อ
- 5) ด้านความคิดเชิงระบบ 5 ข้อ

ในแต่ละด้านใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert (1967, p. 128) มี 5 ระดับ และให้มีน้ำหนักคะแนนในแต่ละระดับ โดยกำหนด ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
2. กำหนดกรอบการสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากข้อมูลที่ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา
3. สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยยึดวัตถุประสงค์การวัดตามนิยามศัพท์เฉพาะเป็นหลัก
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ประกอบด้วย
  - 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ อารจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา จามกนภ
  - คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

- 4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ ชีระวณิชตระกูล อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 4.3 ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เพื่อตรวจสอบรายการข้อคำถามที่มุ่งวัดองค์ประกอบในเนื้อหา และการใช้ภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหา และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ตามโครงสร้าง และนิยามที่กำหนดไว้

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาหาค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ พบว่า แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ตั้งแต่ .67 -1.00 และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .67 -1.00 และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี ความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

6. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอและ ขอคำแนะนำต่อคณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย

7. นำแบบสอบถามตามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลอง (Try out) กับครู โรงเรียนใน จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการ วิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์

8. นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่า สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อ กับคะแนนรวมทั้งฉบับ พบว่า แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .55-.84 และแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .49-.80

9. นำแบบสอบถามที่ค่าอำนาจจำแนกแต่ละข้อตั้งแต่ .20 ขึ้นไป มาหาค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) พบว่า แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

10. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จำนวน 274 ฉบับ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 274 ฉบับ ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากครู โรงเรียน ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้วยตนเอง
3. นำแบบสอบถามที่เก็บคืนได้ จำนวน 274 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลมาดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกผลในคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำผลการวิเคราะห์มาเทียบกับเกณฑ์ และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.51 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในจังหวัดกาญจนบุรี ที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกผลในคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำผลการวิเคราะห์มาเทียบกับเกณฑ์ และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.51 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, หน้า 144) มีหลักเกณฑ์ดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ 0.80 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.60 - 0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.40 - 0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.20 - 0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสหสัมพันธ์ 0.01 - 0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. วิเคราะห์ระดับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้ค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

- |           |     |                                                    |
|-----------|-----|----------------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                                          |
| $SD$      | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                               |
| $n$       | แทน | จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง                             |
| $p$       | แทน | ความน่าจะเป็น                                      |
| $r$       | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                             |
| $X$       | แทน | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม |
| $X_1$     | แทน | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                       |
| $X_2$     | แทน | การสร้างแรงบันดาลใจ                                |
| $X_3$     | แทน | การกระตุ้นทางปัญญา                                 |
| $X_4$     | แทน | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                     |
| $Y$       | แทน | องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม           |
| $Y_1$     | แทน | ความรู้รอบรู้แห่งตน                                |
| $Y_2$     | แทน | ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม                            |
| $Y_3$     | แทน | ความต้องการความเจริญก้าวหน้า                       |
| $Y_3$     | แทน | การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                          |
| $Y_3$     | แทน | ความคิดเชิงระบบ                                    |
| **        | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                     |



### ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตามการรับรู้ของครู โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.15	.59	มาก	2
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.16	.61	มาก	1
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.14	.60	มาก	3
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.10	.60	มาก	4
รวม	4.14	.56	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.20	.76	มาก	1
2. ผู้ร่วมงาน มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร	4.15	.75	มาก	3
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง มองการณ์ไกล	4.12	.78	มาก	5
4. ผู้บริหารเป็นคนทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง	4.13	.82	มาก	4
5. ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่น ในส่วนรวม	4.17	.76	มาก	2
รวม	4.15	.59	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่นในส่วนรวม และผู้ร่วมงาน มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง มองการณ์ไกล

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างแรงบันดาลใจ	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหาร มีความคิดบวกและเจตคติที่ดี กับผู้ร่วมงาน	4.17	.77	มาก	3
2. ผู้บริหาร กระตุ้นให้ข้าพเจ้ากระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน	4.11	.75	มาก	5
3. ผู้บริหาร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	4.16	.75	มาก	4
4. ผู้บริหาร ให้ขวัญและกำลังใจพิจารณาจากความสามารถและ การปฏิบัติงาน	4.18	.76	มาก	2
5. ผู้บริหาร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตัว	4.19	.77	มาก	1
รวม	4.16	.61	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหาร ให้ขวัญและกำลังใจพิจารณาจากความสามารถและการปฏิบัติงาน และผู้บริหาร มีความคิดบวกและเจตคติที่ดีกับผู้ร่วมงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหาร กระตุ้นให้ข้าพเจ้ากระตือรือร้นตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดร่วมกันในการแก้ปัญหา	4.15	.81	มาก	2
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาคำถามการทำงาน	4.11	.77	มาก	5
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ในการคิดแก้ปัญหาคำถามการทำงาน	4.12	.76	มาก	4
4. ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ	4.19	.76	มาก	1
5. ผู้บริหารให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง	4.13	.75	มาก	3
รวม	4.14	.60	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดร่วมกันในการแก้ปัญหา และผู้บริหารให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเองตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาคำถามการทำงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้ความสนใจความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.09	.75	มาก	4
2. ผู้บริหารให้ความสามารถในการจัดระบบการทำงานของบุคลากรได้เหมาะสม	4.07	.80	มาก	5
3. ผู้บริหาร ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.10	.79	มาก	3
4. ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	4.11	.78	มาก	2
5. ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล	4.14	.80	มาก	1
รวม	4.10	.60	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสามารถในการจัดระบบการ ทำงานของบุคลากรได้เหมาะสม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ดังปรากฏในตารางที่ 7 - 11

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและ  
รายด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.15	.65	มาก	1
2. ด้านแบบแผนความคิด	4.09	.68	มาก	2
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.01	.76	มาก	3
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.97	.79	มาก	5
5. ด้านความคิดเชิงระบบ	4.00	.76	มาก	4
รวม	4.04	.66	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมและรายข้อ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรอบรู้แห่งตน	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน	4.18	.77	มาก	1
2. ท่านยอมรับแนวคิด หรือนำความรู้ขององค์กรอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จมาใช้	4.15	.77	มาก	4
3. ท่านมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ท่านทำอยู่	4.16	.83	มาก	3
4. ท่านมีความคิดริเริ่ม ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ท่านทำอยู่เสมอ	4.10	.86	มาก	5
5. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ	4.17	.83	มาก	2
รวม	4.15	.65	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและ  
รายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีการ  
ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ และ  
ท่านมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ท่านทำอยู่ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ท่านทำอยู่เสมอ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
ด้านแบบแผนความคิด โดยรวมและรายข้อ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนความคิด	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านมีการพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน	4.15	.82	มาก	1
2. ท่านสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจากการดำเนินงานได้	4.12	.80	มาก	2
3. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้ สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.04	.81	มาก	5
4. ท่านศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับ องค์กรของท่าน	4.07	.91	มาก	3
5. ส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและ ประสบการณ์ในการทำงาน	4.06	.90	มาก	4
รวม	4.09	.68	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้อ  
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีการพิจารณา  
ไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน ท่านสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจากการดำเนินงานได้  
และท่านศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่านตามลำดับ ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับ  
การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา



ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายข้อ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.07	.89	มาก	1
2. องค์การมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับ และ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.01	.94	มาก	3
3. บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการ ปฏิบัติงาน	3.97	.90	มาก	5
4. ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ในการร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ	3.98	.90	มาก	4
5. บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มี ความคิดสร้างสรรค์	4.03	.93	มาก	2
รวม	4.01	.76	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้อ  
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับ  
วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มี  
ความคิดสร้างสรรค์ และองค์การมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและ  
กันตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันใน  
การปฏิบัติงาน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาใน จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านได้รับพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและ ผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่	4.03	.90	มาก	1
2. ท่านได้การยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย	3.99	.91	มาก	2
3. ท่านได้รับการสอนงานเพื่อถ่ายทอดการยอมรับต่อกัน และกันอย่างเป็นระบบ	3.97	.97	มาก	3
4. ท่านได้รับการส่งเสริมบุคลากรให้มีค่านิยม ความสามัคคี ความเอื้ออาทร และมีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน	3.91	.93	มาก	5
5. ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมกันแก้ปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน	3.96	.93	มาก	4
รวม	3.97	.79	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและ  
รายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับ  
พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ท่านได้การ  
ยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และท่านได้รับการสอนงานเพื่อถ่ายทอด  
การยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับการ  
ส่งเสริมบุคลากรให้มีค่านิยม ความสามัคคี ความเอื้ออาทร และมีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมและรายข้อ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความคิดเชิงระบบ	<i>n</i> = 274		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.97	.93	มาก	4
2. บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม	3.94	.94	มาก	5
3. ส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูล ย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำ เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้งาน มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.01	.89	มาก	3
4. บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้ อย่างเป็นระบบ	4.03	.87	มาก	2
5. บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ให้มีความเหมาะสม ต่อการปฏิบัติงาน	4.04	.89	มาก	1
รวม	4.00	.76	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้อ  
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรมีการ  
ปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถ  
ในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูล  
ย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำ เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามลำดับ  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนา  
โดยรวม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ดังปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา											
	Y1		Y2		Y3		Y4		Y5		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X <sub>1</sub>	.71**	.00	.61**	.00	.61**	.00	.53**	.00	.57**	.00	.66**	.00
X <sub>2</sub>	.70**	.00	.62**	.00	.61**	.00	.56**	.00	.57**	.00	.67**	.00
X <sub>3</sub>	.76**	.00	.66**	.00	.64**	.00	.58**	.00	.60**	.00	.71**	.00
X <sub>4</sub>	.77**	.00	.65**	.00	.64**	.00	.58**	.00	.57**	.00	.71**	.00
X	.79**	.00	.68**	.00	.67**	.00	.60**	.00	.62**	.00	.74**	.00

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>3</sub>) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) และส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X<sub>1</sub>) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) เพื่อศึกษาสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) มี 5 ระดับ จำนวน 59 ข้อ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถาม ระดับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้าน คือ รวม 20 ข้อ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .55-.84 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ของ Senge (1985) รวม 25 ข้อ ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ ด้านความคิดเชิงระบบ โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .54-.79 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 274 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่นในส่วนรวม และผู้ร่วมงาน มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง มองการณ์ไกล

1.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหาร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจพิจารณาจากความสามารถและการปฏิบัติงาน และผู้บริหาร มีความคิดบวกและเจตคติที่ดี กับผู้ร่วมงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้ากระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน

1.3 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดร่วมกันในการแก้ปัญหา และผู้บริหาร ให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเองตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาคำถามการทำงาน

1.4 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหาร มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง และผู้บริหาร ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญในการจัดระบบการทำงานของบุคลากรได้เหมาะสม

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้แห่งตน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ และท่านมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ท่านทำอยู่ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความคิดริเริ่ม ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ท่านทำอยู่เสมอ

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ท่านมีการพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน ท่านสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจากการดำเนินงานได้ และท่านศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่านตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และองค์การมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและกันตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน

2.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ท่านได้รับพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ท่านได้รับการยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และท่านได้รับการสอนงานเพื่อถ่ายทอดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับการส่งเสริมบุคลากรให้มีค่านิยม ความสามัคคี ความเอื้ออาทร และมีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน

2.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม

ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้  
 อย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้มีความทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการ  
 ตรวจสอบซ้ำ เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
 น้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทาง  
 สถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับ  
 ค่อนข้างสูง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา  
 ( $X_1$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_2$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_3$ ) และส่วนด้านการ  
 มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_4$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้พบว่าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำหรับการค้นพบจากการศึกษา  
 ตามจุดมุ่งหมาย และสมมติฐานการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน  
 วิทยาการ สังคม เศรษฐกิจฐานความรู้และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้แต่ละ  
 ประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพัง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงได้ผลักดันให้  
 การปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุค  
 ศตวรรษที่ 21 จึงมีโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) เกิดขึ้น ซึ่งเป็น  
 นวัตกรรมจัดการศึกษาที่นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มี  
 คุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก คือ เป็นเลิศวิชาการ  
 สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก  
 การดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้นจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการพัฒนา  
 ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันจะทำให้  
 โรงเรียนพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อน ให้ผู้บริหาร  
 ต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ



คำนี้ ผุดผ่อง (2547) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ฉิมชารัช เนาวรัตน์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก พัทธิสิตา มีบุญ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก David (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการทำท่ายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี พบประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนจะได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัดอยู่เสมอ หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญโดยการจัดให้ผู้บริหารเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคปัจจุบันเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการบริหารงาน จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจบทบาทของตนเองและ

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาชีพของตนเอง และสาขาอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อความรอบรู้งาน รอบรู้ชุมชน รอบรู้สถานการณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกัน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความรอบรู้ มีความคิดอย่างกว้างขวาง และมองการณ์ไกล เห็นได้จาก ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถครองตน ครองคน และครองงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชุมประจำเดือนประชุมร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน ประชุม ฝ่ายบริหารทั้ง 4 ฝ่าย ทุกสัปดาห์ พยายามนำโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีความรอบรู้ คิดกว้าง มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ในการทำงานถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Bass and Avilio (1994) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ รอบรู้ คิดกว้าง และมองการณ์ไกล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธสิดา มีบุญ (2553) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคคลมาหลายปี จึงมีผลต่อภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แนวทางที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจ มีผลส่งถึงแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณ ของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สอดคล้องกับ ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การสร้างแรงบันดาลใจสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass (2007 อ้างอิงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะทำให้ผู้ตามได้สัมผัสกับภาพที่งดงาม ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือ

ความผูกพันต่อเป้าหมายและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองร่วม ผู้บริหารเสริมสร้างให้ขวัญและกำลังใจ พิจารณาจากความสามารถและการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติตามได้ตรงกับความถนัด ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์กระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน การผู้นำที่มีประสบการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ เป็นสิ่งสร้างสรรค์เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

1.3 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีคะแนนสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิด แก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงของโลกได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ซึ่งมีวุฒิทางการศึกษาสูงระดับปริญญาโท จึงพยายามหามุมมองและทางเลือกต่าง ๆ ในการ แก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้นำไปปฏิบัติในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักและเพื่อให้สถานศึกษาได้พัฒนาไปสู่จุดหมาย สอดคล้องกับ ชรัตน์ จินขาวำ (2547) พบว่า ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญาของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่เป็นลำดับที่ 1 เพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญญาและ ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่คิดว่าเดิมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี โรจน์ (2541) พบว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบในตัวผู้อำนวยการดีเด่น การกระตุ้นปัญญา: ปลูกจิตสำนึกโดยยึดหลัก ยึดถือที่ว่า “ปัญญาคือโอกาสและเป็นบ่อเกิดแห่งปัญญา” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2542) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมายเป็นผู้กระตุ้นและ ชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียนจะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะมุ่งพัฒนาผู้ตามและมีจิตวิทยาสูงเพื่อกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา ได้สร้างผลงานและมีวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ หลายทาง เพื่อเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1985) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์

1.4 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความยุติธรรมในการ

พิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองและผู้บริหาร ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสามารถในการจัดระบบการทำงานของบุคลากร ได้เหมาะสมซึ่งผลการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, หน้า 40) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่กล่าวว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนั้นผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆสร้างบรรยากาศขององค์กรให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขา มาใส่ใจเราผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ทำทลายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะ ไม่รู้ดีกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Podsakoff et al. (1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 387) ที่ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยผู้นำแสดงให้เห็นว่าการนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 19) ที่พบว่า การที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อให้เพื่อให้ทุกคนเกิดความยอมรับและศรัทธาจะทำให้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อของแต่ละคน โดยจะต้องรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะจากการทำงาน ติดตามดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ตามทุกข์-สุข ให้การสนับสนุนที่จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นและกำลังใจในการทำงาน

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ที่ทำให้ขอบข่าย ของการศึกษาขยายกว้างมากขึ้นและอย่างรวดเร็ว เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้อง

ปฏิรูปการศึกษา คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ดังนั้นประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นการจัดการศึกษาที่ทำให้โรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น ก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนเปิดเสรีทางการศึกษา จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ ดังที่ สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543, หน้า 90) กล่าวว่าผู้บริหารยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่นำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งผู้บริหารยังมีการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้นำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาองค์กรให้เดินไปข้างหน้า ตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกันให้ครูผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธิราช (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภูระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นิตยา นามโสม (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้แห่งตน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 มาตรา 52 และ 53 มุ่งพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง ให้มีองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของภาควิชาชีพในการกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ นอกจากนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าปัจจุบันกระแสความเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและโรงเรียนได้ดำเนินการตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งเป็นผลจากการจัดการศึกษาตามโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล และเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นพลโลก คือ เป็นเลิศทางวิชาการ การสื่อสารสองภาษา

การกล้าหน้าทางความคิด การผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก รวมถึงการดำเนินการของ โรงเรียนมาตรฐานสากลนั้นจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนา ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการบริการจัดการที่ดี ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีการ ตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนและมีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจ เสริมแรง และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง ทำให้บุคลากรในองค์กร มีความสนใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธิราช (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินันท์ แสงสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ องค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้บริหารจำเป็นต้อง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพผลการวิจัยพบว่า ลักษณะ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับมาก

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาเขต 8 ด้านแบบแผนความคิด พบว่า โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านมีการพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจ ทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการมองและเข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่ รอบตัวแล้วยังมีการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีการประชุมระดมสมองในการทำโครงการต่าง ๆ การร่วมกันทำแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน ประชุมประจำเดือน และการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรม ตามแผนงาน ของโรงเรียน โดยยึดรูปแบบความคิดที่เป็นแนวทางเดียวกัน มีเจตคติที่ดีต่องาน คิดบวก คิดใหม่ และคิดสร้างสรรค์ จึงทำให้ครูผู้สอนส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมกรปฏิบัติที่เป็นไปทางบวก มีความ สอดคล้องกับวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธิราช (2551) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมี รูปแบบความคิด อยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกับวิจัยของ พรทิภา วันตา (2553) ได้ศึกษา เรื่องเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ด้านการมีรูปแบบความคิด อยู่ในระดับมาก

2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการใช้อำนาจหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จในทุกฝ่ายให้กับโรงเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารคุณภาพที่ชัดเจนเป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งที่จะพัฒนาทีมงาน พัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood and Riehl (2003) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าการจัดทำวิสัยทัศน์ต้องสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายของผู้ร่วมงานและการมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องที่มีความสำคัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ เป็นการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิภา วันตา (2553) ได้ศึกษาเรื่องเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกับวิจัยของ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ที่ศึกษาศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกับวิจัยของ กิ่งแก้ว ศรีสาติกุศลรัตน์ (2551) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา พบว่า พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก

2.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านได้รับพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการช่วยเหลือช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นแบบอย่างประชาธิปไตย การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกันการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การยอมรับพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เป็นการส่งเสริมบุคลากรให้มีค่านิยม ความสามัคคี ความเอื้ออาทรและมีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันแก้ปัญหา จัดอุปสรรคต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา อนันต์นาวิ (2554) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

2.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความคิดเชิงระบบ พบว่า โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ให้มี ความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีประสบการณ์เดิมเข้ามาช่วยใน แก้ปัญหาที่มีความเชื่อมั่นว่าสามารถแก้อุปสรรคที่กำลังเดินอยู่จะเปลี่ยนไปในทางเชิงบวก โดยอาศัย วิกฤติเป็นแนวทางออกที่ดีแบบผสมผสานจึงมีผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยผู้บริหารต้อง แสดงศักยภาพเกิดแรงกระตุ้นภายในส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักรับรู้มีความเข้าใจปัญหา ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวทางของ ยุธดา อรรถธนะสาร (2552, หน้า 36-37) และต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดงแนวความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้ เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิด แก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบทำให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ในการคิดแก้ปัญหาการทำงานให้ แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง และภักดีและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเป็นเลิศและสามารถทำต่อเนื่องได้นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์กระบวนการขับเคลื่อนในระดับสูงขึ้นไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธิสิตา มีบุญ (2553) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลชลบุรี พบว่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิษชารัช เนาวรัตน์ (2552) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก



3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในทางด้านการทำงานขององค์การได้อย่างชัดเจนจะมีผลต่อทางการทำงานและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานศึกษา และส่งผลต่อผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และยังพบว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พัทธสิดา มีบุญ (2533) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กันกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจากมากไปน้อย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ กิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อให้การบริหารงาน โรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ดำเนินการบริหารงานและจัดการศึกษาไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในแต่ละด้านดังนี้

1. จากการศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล อยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้าย ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรรับฟังและให้ความสำคัญกับแนวคิดและปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคลให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้นเต็มตามศักยภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวมให้มากขึ้นรวมถึง ให้ความสำคัญต่อความคิดและความเชื่อของ ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกถึงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อให้บุคลากรภายใน โรงเรียนเกิดความศรัทธาและปฏิบัติตามและเป็นแบบอย่างที่ดีที่สามารถทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะมีการให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากรโดยพิจารณาจากความสามารถและผลของการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากร มีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความมั่นใจ ความเชื่อใจ และความเชื่อมั่นให้สามารถเกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงให้เห็น ว่าสิ่งที่ได้ทำนั้นไม่ใช่เพียงหน้าที่แต่เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเดินหน้า ต่อไปได้ด้วยความภาคภูมิใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมยินดีในความสำเร็จไป พร้อม ๆ กัน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกระตุ้นให้บุคลากร แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรภายใน โรงเรียนรู้จักแนวทางการคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังและ ให้ความสำคัญกับแนวคิดและปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้ บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้นเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึง คุณลักษณะเฉพาะบุคคลของแต่ละบุคคลภายใน โรงเรียนให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใน โรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถที่สูงขึ้นได้เต็มตาม ศักยภาพ ซึ่งสิ่งที่ตามมานั้นย่อมส่งผลต่อโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ในลำดับต่อมา

2. จากการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้าย ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรภายใน สถานศึกษา นำความคิด และแนวทางในการปฏิบัติงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำไปใช้ พัฒนางานของสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 ด้านความรู้แห่งตน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการจัดทำสื่อ นวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มเติมทักษะความรู้ในงานที่ปฏิบัติ

2.2 ด้านแบบแผนความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในโรงเรียน นำความคิด และแนวทางในการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปพัฒนางานโรงเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยน แนวคิด เจตคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้มากขึ้น ในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก มีส่วนร่วมในการส่งเสริม พัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกับบุคลากรและโรงเรียน เพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถมองปัญหาและสิ่งต่างที่เกิดขึ้นในภาพรวม เพื่อพัฒนางานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาก็อยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ควรให้ความสำคัญ ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเอง โดยการจัดอบรมหรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดทักษะในการมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นต่อไป

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีรูปแบบการคิด

3. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กฤติยา จันทระเสนา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กิ่งแก้ว ศรีสาถิกุลรัตน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกล้าจิกา ถวัลย์เสรี. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกษตร คงเมือง. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนชลกันยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย บูรพา.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามุทสรสงคราม. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ขวัญหทัย ทองธีรราช. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชรัตน์ จินขาวำ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลธิชา อนันต์นาคี. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐกฤต ชื่นชนะ. (2552). การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณิชชารัช เนาวรัตน์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต บางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- นภัสวรรณ คำฝั้น. (2557). *ภาวะผู้นำพิสัยเต็มของหัวหน้าภาควิชา กับประสิทธิผลของภาควิชา*.  
 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภาพักตร์ วงศ์มณีนิล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้  
 ของโรงเรียนในศูนย์พลอยงาม อำเภอป่าไร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรค.*  
 งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- น้ำผึ้ง ใจจันทร์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของ  
 พนักงานครูในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา นามโสม. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ลพบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
 คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยูร อิ่มสวาสดี. (2552). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา*.  
 ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปราณี โรจน์วิโรจน์. (2541). *ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาล  
 ดิเด่น กระทรวงสาธารณสุข: กรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปลูตา เฟ็งประสพ. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์  
 จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
 คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปานรดา พรธวัชชัย. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
 กรุงเทพมหานครในเขตทวีวัฒนา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปาริชาติ ม่านมูล. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนชลกันยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 เขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
 คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พงศ์เทพ จิระโร. (2559). *หลักการวิจัยทางการศึกษา*. ชลบุรี: ร้านบัณฑิตเอกสาร.
- พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง. (2552). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรทิภา วันดา. (2553). *องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระมหาอมร สุทธิ. (2553). *การศึกษายุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พัทธ์สิตา มีบุญ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พริยพงศ์ เตชะศิริขันธ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง. (2549). *การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุรดา อรรถธนาสาร. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์กร และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- เรวดี ช้อนเพชร. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล. (2552). *การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีรวิทย์ มาฆะศิริานนท์. (2554). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). *ร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2558 ก). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ช่วงชั้นที่ 2 (ม.3) ปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2558 ข). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ช่วงชั้นที่ 3 (ม.6) ปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. (2559). *ข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. กาญจนบุรี: เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมฉวีล ศิลปคนธรรพ์. (2556). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- สมพร จำปานิล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อภิวัฒน์ แสงสุกาว. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุดม สิงโตทอง. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in 1990: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 48(10), 25-28.
- Barker, R.T., & Camarata, M. R. (1998). The role of communication in creating and maintaining a learning organization: preconditions, indicators, and disciplines. *The Journal of Business Communication*, 35(7), 443-467.
- Bass & Avolio. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oak: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- David, B. (1997). *Transformational leadership and organization learning*. New York: Doubleday.
- Grader, D. L. (2003). Learning organization practices in public schools: A middle school Alive. *Training & Development*, 38(3), 41.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 606-608.
- MaKi, M. J. (2001). *School as learning organizations: How Japanese teacher learn to perform Non-instructional tasks*. Doctoral Dissertation, The University of British Columbia Canada.
- Noxel, T. C. (2003). *Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board*. Doctoral Dissertation, Technology Education, Walden University.

- Redding, J. (1994). *Strategic readiness: The making of the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Wheeler, L. L. (2002). *Building a learning organization: A native American experience*. Doctoral Dissertation, Education Administration, Fielding Graduate Institute.
- Yukl, G., & Fleet, D. V. (1992). *Theory and research on leadership in organization*. California, Consulting Psychologists Press.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว.226

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 มีนาคม 2560

เรื่อง ของความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการทำวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการทำวิจัย

ด้วย นางสาวกิ่งกาญจน์ แสนสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58990010 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ของแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว.227

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

6 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวกึ่งกาญจน์ แสนสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58990010 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ภาควิชาบริหารการศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ของแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว.228

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

8 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวกิงกาญจน์ แสนสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58990010 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการ ควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ของแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811



**ภาคผนวก ข**

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	.77	11	.68
2	.67	12	.56
3	.64	13	.66
4	.80	14	.81
5	.75	15	.84
6	.58	16	.64
7	.57	17	.74
8	.74	18	.74
9	.74	19	.83
10	.71	20	.59

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

ตารางที่ 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา  
ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1	.55	14	.63
2	.59	15	.64
3	.80	16	.71
4	.56	17	.65
5	.67	18	.69
6	.58	19	.71
7	.72	20	.77
8	.78	21	.63
9	.49	22	.74
10	.70	23	.66
11	.58	24	.56
12	.60	25	.58
13	.66		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการ  
เรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

.....

### คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัด  
กาญจนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปสรุปหา  
ข้อเท็จจริง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษายุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและ  
หน่วยงานทางการศึกษารวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและ  
พัฒนาสถานศึกษาต่อไป

1. แบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้ มี 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะ  
เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อความจำนวน 20 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีข้อความจำนวน 25 ข้อ

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น  
การวิเคราะห์เป็นไปในภาพรวม ซึ่งไม่ส่งผลต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด  
ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและนำไปเป็นข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากทุกท่านเป็นอย่างดีในการตอบ  
แบบสอบถามและขอบพระคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

กิ่งกาญจน์ แสนสุข

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน โปรดกรอกข้อมูลโรงเรียนของท่าน ในการกรอกแบบสอบถามนี้ขอคำถามแต่ละข้อ  
ให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีลักษณะเป็นไปตามที่ได้บรรยายมาน้อยเพียงใดแล้ว  
ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถาม  
มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1.1	การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
1.2	ผู้ร่วมงาน มีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร					
1.3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง มองการณ์ไกล					
1.4	ผู้บริหารเป็นคนทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง					
1.5	ผู้บริหารเป็นคนยึดมั่น ในส่วนรวม					
<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
2.1	ผู้บริหาร มีความคิดบวกและเจตคติที่ดี กับผู้ร่วมงาน					
2.2	ผู้บริหาร กระตุ้นให้ข้าพเจ้ากระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่า ของงาน					
2.3	ผู้บริหาร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ในการทำงาน					
2.4	ผู้บริหาร ให้ขวัญและกำลังใจพิจารณาจากความสามารถและ การปฏิบัติงาน					
2.5	ผู้บริหาร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนตน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3. การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
3.1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดร่วมกันในการแก้ปัญหา					
3.2	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน					
3.3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน					
3.4	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ					
3.5	ผู้บริหาร ให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง					
<b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
4.1	ผู้บริหารให้ความสนใจความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
4.2	ผู้บริหาร ให้ความสำคัญในการจัดระบบการทำงานของบุคลากรได้เหมาะสม					
4.3	ผู้บริหาร ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
4.4	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					
4.5	ผู้บริหาร มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล					

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
 ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแล้วพิจารณาว่าข้อความใดตรงกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
 แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ตรงตามสภาพความ  
 เป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละ 1 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มากที่สุด  
 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก  
 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง  
 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ น้อย  
 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านความรอบรู้แห่งตน</b>						
1.1	ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน					
1.2	ท่านยอมรับแนวคิด หรือนำความรู้ขององค์กรอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จมาใช้					
1.3	ท่านมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ท่านทำอยู่					
1.4	ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ท่านทำอยู่เสมอ					
1.5	ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ					
<b>2. ด้านแบบแผนความคิด</b>						
2.1	ท่านมีการพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน					
2.2	ท่านสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจากการดำเนินงานได้					
2.3	บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
2.4	ท่านศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่าน					
2.5	ส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการทำงาน					



ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
3.1	ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
3.2	องค์การมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
3.3	บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
3.4	ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ในการร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ					
3.5	บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์					
<b>4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
4.1	ท่านได้รับพัฒนาและส่งเสริม ระบบการทำงานเป็นทีมและ ผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่					
4.2	ท่านได้การยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
4.3	ท่านได้รับการสอนงานเพื่อถ่ายทอดการยอมรับต่อกันและกัน อย่างเป็นระบบ					
4.4	ท่านได้รับการส่งเสริมบุคลากร ให้มีค่านิยม ความสามัคคี ความเอื้ออาทร และมีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน					
4.5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมกันแก้ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
<b>5. ด้านความคิดเชิงระบบ</b>						
5.1	ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงานและ ขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
5.2	บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนา โดยรวม					
5.3	ส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและ มีการตรวจสอบซ้ำเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5.4	บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ					
5.5	บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวกึ่งกาญจน์ แสนสุข
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2533
สถานที่เกิด	อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 42 หมู่ 4 ตำบลพังตรุ อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี 71140
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2555	ครู โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เคมีอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2556	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา