



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งหลวงบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

พีรวัฒน์ ศีตีสาร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2



พีรวัฒน์ สิตติสาร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS IN KLAENG
BURAPHA CLUSTER UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA

OFFICE 2



PEERAWAT SEETISARN

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF EDUCATION

IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION

FACULTY OF EDUCATION

BURAPHA UNIVERSITY

2022

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ พีรวัฒน์ ศีตีสาร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

Put S
(ดร.ภคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

[Signature]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พงษ์เฉลิมกุล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

[Signature] ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

[Signature] กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พงษ์เฉลิมกุล)

Put S กรรมการ
(ดร.ภคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม)

[Signature] คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. สญา ชีระวณิชตระกูล)

วันที่ 6 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

[Signature] คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรีย์ ไชยมงคล)

วันที่ 14 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565



3732620431

63920286: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์กรแห่งการเรียนรู้

พืรวัดณ์ ศีตีสาร : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2. (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS IN KLAENG BURAPHA CLUSTER UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ภัคณัฐ จันทนวรรณที่ สมพงษ์ธรรม, สถาพร พงษ์พิบูล ปี พ.ศ. 2565.

การศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 96 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970, p.608) โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตอนที่ 1 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .40-.80 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 ตอนที่ 2 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .46-.80 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
- 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



63920286: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: Leadership, Transformational Leadership, Learning Organization

PEERAWAT SEETISARN : THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS IN KLAENG BURAPHA CLUSTER UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2. ADVISORY COMMITTEE: PAKKANAT CHANTHANAVARANONT SOMPONGTAM, , SATAPORN PRUETTIKUL 2022.

The purpose of this research was to study the relationship between transformational leadership of school administrators and learning organization of schools in Klaeng Burapa cluster under the Rayong Primary Education Service Area Office 2. Determining a sample size by using a chart to determine a sample size of Krejcie & Morgan (1970, p.608) gained a sample size. The total of a selected sample were 96 people from stratified random sampling according to the school. The questionnaire was divided into two parts. The data were collected by the use of a 5 point rating scale questionnaire. The first part of the item discrimination was between .40-.80 and the reliability was at .94 and second part of the item discrimination was between .46-.80 and the reliability was at .96 . The statistics used in analyzing the data were Mean, Standard Deviation and Pearson Product Moment Correlation.

The result of study were as follows

- 1) The transformational leadership of school administrators in Klaeng Burapa cluster under the Rayong Primary Education Service Area Office 2 were at a high level both in general and each aspect.
- 2) The learning organization of schools in Klaeng Burapa cluster under the Rayong Primary Education Service Area Office 2 were at a high level both in general and each aspect.
- 3) The relationship between transformational leadership of school administrators

and learning organization of schools in Klaeng Burapa cluster under the Rayong Primary Education Service Area Office 2 was correlatively at A high level significant at the level of .01 .



กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ดร.ภักดิ์ภูงษ์ จันทนวรานนท์ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สถาพร พงุฑพิกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และรองศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ งามกนก ประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับทราบแนวทางในการศึกษาวิจัย และการเขียนงานนิพนธ์ในครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นอย่างสูงที่ให้คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนครู อาจารย์ และทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยนี้จนประสบความสำเร็จด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาบุพการีของผู้ศึกษาค้นคว้า คณาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังแห่งการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้ศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีได้เอ่ยนาม ณ ที่นี้

พีรวัฒน์ สีตีสาร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	๗
บทที่ 1	1
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
สมมติฐานการวิจัย	4
กรอบความคิดในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2	9
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2	9
การบริหารการศึกษาของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนแกลงบูรพา	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	27
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	43

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
บทที่ 3	52
วิธีดำเนินการวิจัย	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
การสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57
บทที่ 4	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	58
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
บทที่ 5	72
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
สรุปผล	73
อภิปรายผล	76
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	87
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก.....	95
ภาคผนวก ก	96
ภาคผนวก ข	100
ภาคผนวก ค	107

ภาคผนวก ง.....113

ประวัติย่อของผู้วิจัย116



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน	52
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้าน	60
ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯระยอง เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ.....	61
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯระยอง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ	62
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯระยอง เขต 2 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมและรายข้อ	63
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯระยอง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลิก โดยรวมและรายข้อ	64
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้าน	65
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯระยอง เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายข้อ.....	66

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมและรายข้อ	67
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ	68
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ	69
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อ	70
ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2.....	71
ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลง บูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2.....	114
ตารางที่ 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2	115

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบความคิดการวิจัย4



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 1) ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์หรือยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อม การปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนองค์ประกอบด้านทรัพยากรอื่น ๆ ทำให้องค์การทุกประเภทต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 167) องค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ดีเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และตั้งอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง (สุนทร โศตรบรรเทา, 2560, หน้า 21)

ในบริบทของการบริหาร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น การไร้ทิศทางเพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและบรรลุมิติทัศน์ (Mills, 2005 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 13) ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และด้วยเหตุนี้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน องค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จึงต้องการได้มาหรือพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผล ทักษะที่สำคัญอีกประการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพราะการที่องค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หมายถึงการนับถอยหลัง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 57)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง

(ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2554, หน้า 7) เป็นผู้นำที่มีสามารถในการให้กำลังใจ และจูงใจผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายที่เกิดกว่าที่คาดหวังได้ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวัดปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคลิก

โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ จัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับ จัดโครงสร้างการจัดการการศึกษาเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และให้เอื้อต่อการเข้าถึงการศึกษาอย่างเสมอภาค ทัวถึง และมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, หน้า 33) ในการจัดระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต้องมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นกระบวนการสำคัญ และต้องดำเนินไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด (กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2557, หน้า 12) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) กล่าวถึง เรื่องสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 5 ประการ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงย่อมมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทัศนคติเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย (รณรงค์, 2554, หน้า 49) ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จะทำให้ประสบผลสำเร็จ การเรียนรู้ในองค์กรจะนำมาซึ่งความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เปรียบได้กับการก้าวกระโดด โดยที่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่ทุกอย่างก้าวจะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และสร้างความพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป (กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2557, หน้า 13)

โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายเกลลงบูรพาเป็น โรงเรียนที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 เป็นหน่วยงานที่ควบคุม กำกับ ติดตาม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “เป็นผู้นำแห่งนวัตกรรมจัดการศึกษา สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่วิถีพอเพียง” อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนยังมีมาตรฐานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ จากการรายงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายเกลลงบูรพา ปีการศึกษา 2562 ได้ค่าเฉลี่ย 37.38 อาจเนื่องมาจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และขาดการร่วมมือ

จากบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้มีมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2, 2563)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนามาตรฐานคุณภาพทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
2. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2

คำถามการวิจัย

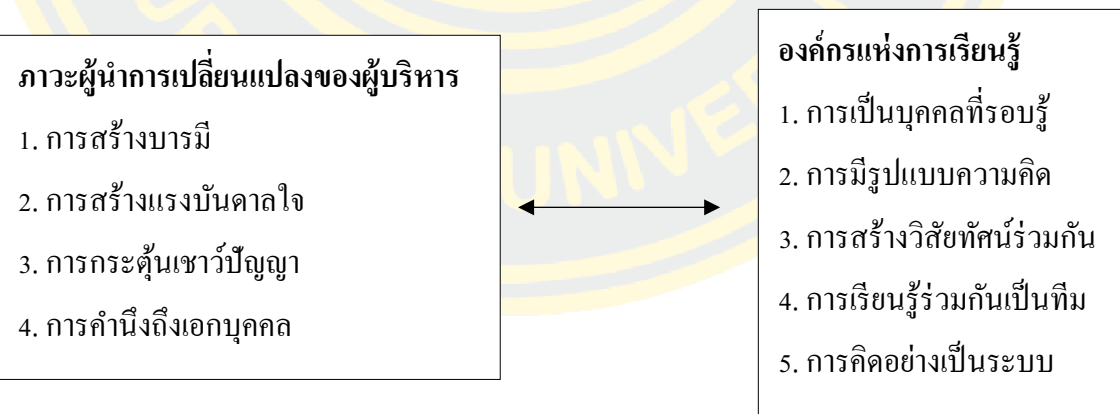
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 2 ผู้วิจัยได้อาศัยหลักการและแนวคิดทฤษฎี
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การสร้าง
บารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล และองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ Senge (1990) โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การเป็น
บุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ
การคิดอย่างเป็นระบบ จึงกำหนดกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบความคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากวิจัย

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

2. เป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ที่จะใช้วางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาแก้ปัญหา และการคำนึงถึงเอก และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนแกลงบูรพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 14 โรงเรียน จำนวน 128 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 96 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970, p.608) โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย

3.1.1 การสร้างบารมี

3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3 การกระตุ้นเขาแก้ปัญหา

3.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล

3.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย

- 3.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 3.2.2 การมีรูปแบบความคิด
- 3.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 3.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสามารถในการให้กำลังใจ และจูงใจผู้ตามหรือให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าที่คาดหวัง มีการกระตุ้นความคิด การให้ความสำคัญกับบุคคล มีการหาแนวทางที่จะพัฒนาผู้ตาม รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น มีความตระหนักในวิสัยทัศน์ และ ความสำคัญของเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรม การสร้างความภาคภูมิใจต่อบุคลากรเมื่อได้ร่วมงาน ทำให้บุคลากรผู้ยึดถือเอาเป็นแบบอย่าง และทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา ความเคารพ และ ความไว้วางใจ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และเห็นคุณค่าในตนเอง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนประพฤติตนในทางที่ จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน มีความสามารถในการสื่อสารถึงประโยชน์หรือ ด้านดีเกี่ยวกับเป้าหมาย และอธิบายถึงความสำคัญของงานที่ทำ ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้ บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานมาก ขึ้น และมีการให้กำลังใจบุคลากรในการทำงาน

1.3 การกระตุ้นเชาว์ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์จากบุคลากรในโรงเรียนของตน และเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากร ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และมีแบบแผน ทำให้บุคลากรมี การวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และหาข้อสรุปใหม่ที่ สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคลล หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในฐานะผู้ฝึกสอน รวมทั้งรับฟังความต้องการ และความกังวลของบุคลากรในโรงเรียน มีความเข้าอกเข้าใจบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกันได้ตลอดเวลา มีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงาน มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนเอื้อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา มีการกระตุ้นบุคลากรทุกคนในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา และบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเอง ให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของตัวเองอยู่เสมอ มีความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถให้บุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

2.2 การมีรูปแบบความคิด หมายถึง โรงเรียนมีการส่งเสริมแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรให้มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัด เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง หรือวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในได้มีเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง โรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง โรงเรียนได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล แล้วนำมาพัฒนาใหม่ และใช้ให้เกิดประโยชน์ในโรงเรียน

3. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

4. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา ประกอบด้วย 14 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2547 แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120-300 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่าย แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
2. การบริหารการศึกษาของกลุ่มเครือข่าย โรงเรียนแกลงบูรพา
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 เป็นหน่วยงานพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดระยองเป็น 2 เขต ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดระยอง เขต 1 ประกอบด้วย สถานศึกษาในอำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านค่าย อำเภอบ้านฉาง อำเภอนิคมพัฒนา และอำเภอปลวกแดง เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดระยอง เขต 2 ประกอบด้วย สถานศึกษาในอำเภอแกลง อำเภอเขาชะเมา และอำเภอวังจันทร์ ซึ่งแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดระดับประถมศึกษา และขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ใน 3 อำเภอของจังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอแกลง อำเภอเขาชะเมา และอำเภอวังจันทร์ เพื่อให้การบริหารและการวางแผนการศึกษา เป็นไปด้วยความเรียบร้อยสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตลอดจนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีสถานศึกษารวมทั้งหมด 87 สถานศึกษา โดยแบ่งเป็นกลุ่มเครือข่าย 6 กลุ่ม ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1. กลุ่มเครือข่ายอริยมงคล | จำนวนโรงเรียน 14 โรงเรียน |
| 2. กลุ่มเครือข่ายเกลงบูรพา | จำนวนโรงเรียน 14 โรงเรียน |
| 3. กลุ่มเครือข่ายกรมหลวงชุมพร | จำนวนโรงเรียน 15 โรงเรียน |
| 4. กลุ่มเครือข่ายสุนทรภู่ | จำนวนโรงเรียน 16 โรงเรียน |
| 5. กลุ่มเครือข่ายวังจันทร์ | จำนวนโรงเรียน 14 โรงเรียน |
| 6. กลุ่มเครือข่ายเขาชะเมา | จำนวนโรงเรียน 14 โรงเรียน |

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2, 2564)

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำแห่งนวัตกรรมจัดการศึกษา สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่วิถีพอเพียง

พันธกิจ

- ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ
- พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทุกระดับอย่างมืออาชีพ
- พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
- ส่งเสริม สนับสนุน ฟื้นฟู อนุรักษ์สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์การลดความเหลื่อมล้ำ ทั้งด้านโอกาส และคุณภาพ
- ยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้
- ยุทธศาสตร์บูรณาการประสานความร่วมมือ
- ยุทธศาสตร์รื้อรากเหง้าทันสมัย

เป้าหมาย

เด็กะของ 2 เด็กที่อยู่ในวัยการศึกษาภาคบังคับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ต้อง

- ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพทุกคน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องใส่ใจในการสร้างประสิทธิภาพ มนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

3. ทุกภาคส่วนของจังหวัดต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ต้องติดตามการทำงานทุกประเด็น และรายงานความเคลื่อนไหวเป็นระยะ

การบริหารการศึกษาของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนแก่งบัวพา

กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนแก่งบัวพา มีโรงเรียนทั้งสิ้น 14 โรงเรียน มีผู้บริหาร 14 คน และครู จำนวน 128 คน มีนักเรียนทั้งสิ้น 2,563 คน ประกอบด้วย โรงเรียนวัดกระแสด จำนวนครู 10 คน โรงเรียนบ้านคลองป่าไม้ จำนวนครู 15 คน โรงเรียนบ้านยางงาม จำนวนครู 8 คน โรงเรียนวัดมงคลวุฒาวาส จำนวนครู 9 คน โรงเรียนวัดชุมชนสูง จำนวนครู 8 คน โรงเรียนบ้านเนินสุขสำรอง จำนวนครู 4 คน โรงเรียนวัดทุ่งควายกิน จำนวนครู 5 คน โรงเรียนวัดเนินเขาดิน จำนวนครู 22 คน โรงเรียนวัดหนองกะพ้อ จำนวนครู 9 คน โรงเรียนบ้านหนองไทร จำนวนครู 5 คน โรงเรียนวัดบ้านนา จำนวนครู 9 คน โรงเรียนบ้านทุ่งเค็ด จำนวนครู 14 คน โรงเรียนบ้านท่าลำบิต จำนวนครู 8 คน และโรงเรียนบ้านห้วยหิน จำนวนครู 2 คน จำแนกโรงเรียนออกเป็น 2 ขนาด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2, 2564) คือ

1. โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเนินสุขสำรอง โรงเรียนวัดทุ่งควายกิน โรงเรียนบ้านหนองไทร และโรงเรียนบ้านห้วยหิน
2. โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 10 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดกระแสด โรงเรียนบ้านคลองป่าไม้ โรงเรียนบ้านยางงาม โรงเรียนวัดมงคลวุฒาวาส โรงเรียนวัดชุมชนสูง โรงเรียนวัดเนินเขาดิน โรงเรียนวัดหนองกะพ้อ โรงเรียนวัดบ้านนา โรงเรียนบ้านทุ่งเค็ด และโรงเรียนบ้านท่าลำบิต

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997, p.133 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 15) เป็นกระบวนการทัศน์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึง

ได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการองค์รวม และเกี่ยวข้องกับกำหนัดการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997, p.373 อ้างถึงใน นิษารัช เนาวรัตน์, 2552, หน้า 15) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

Burn (1978, p.4 อ้างถึงใน แคทรียา ศรีใส, 2548, หน้า 27) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกัน และร่วมกันยกระดับแรงจูงใจ และจริยธรรมของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น เป็นผู้นำที่ยึดมั่นผูกพัน มีวิสัยทัศน์ และสามารถเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกต้องการ และให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาแนวทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

นิษารัช เนาวรัตน์ (2552, หน้า 15) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการการทำงานต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการที่ผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตาม ให้พัฒนาสูงขึ้นกว่าความคาดหวัง พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, หน้า 15) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อใช้ในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านความคิด ความสนใจ และความต้องการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีอุดมการณ์และค่านิยมที่ดี มีผลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน มีการส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และความสามัคคีในสถานศึกษา

Bass & Avolio (1994) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ตาม สรรหาวิธีการหรือแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อทำทาส่งที่เป็นอยู่เดิมในองค์กร มีการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจที่สร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าหรือตัวตนที่จริงของตน มีความสามารถในการให้กำลังใจ และจูงใจผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายที่คิดกว่าที่คาดหวังได้

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการให้กำลังใจ และจูงใจผู้ตามหรือให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าที่คาดหวัง มีการกระตุ้นความคิด การให้ความสำคัญกับบุคคล มีการหา

แนวทางที่จะพัฒนาผู้ตาม รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น มีความตระหนักในวิสัยทัศน์ และความสำคัญของเป้าหมาย

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Bass ได้ทำการต่อขยายจากงานของ Burns โดยได้อธิบายกลไกทางด้านจิตวิทยาที่เป็นหลักฐานสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังได้ทำการเปลี่ยนชื่อเรียกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่ใช้คำว่า “Transforming” ไปเป็น “Transformational” และยังสามารถเพิ่มเติมในส่วนของการอธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้อย่างไร และมีผลกระทบต่ออารมณ์ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างไร สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนที่ถูกวัดเป็นครั้งแรก คือ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยผู้ตามจะมีความรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม รักดี และเคารพผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักกว่าที่กำหนดหรือคาดไว้ ผลลัพธ์เหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามมากกว่าเพียงแค่การตอบสนองความต้องการของตนเท่านั้น แต่ยังให้วิสัยทัศน์และภารกิจที่สร้างแรงบันดาลใจ และทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าหรือตัวตนที่แท้จริงของตนอีกด้วย นอกจากนี้ผู้นำยังเปลี่ยนและจูงใจผู้ตามผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นความคิด และการให้ความสำคัญกับบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามสรรหาวิธีการหรือแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่เดิมในองค์กร และเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จ (Bass & Avolio, 1994)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร สร้างความผูกพันต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลับกลายเป็นผู้นำ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เป็นแบบองค์รวม และเกี่ยวข้องกับภารกิจของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997, p.373 อ้างถึงใน รัตติกรณัฏ จงวิศาล, 2543, หน้า 15)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้น ได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ Burns (1978, อ้างถึงใน นันทน์ภา รัชพงษ์ชานนท์, 2557, หน้า 15-16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายาม

ยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยมีอุดมคติสูงขึ้น และมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว โลก อิจฉา หรือความเกลียดชัง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการในระดับที่สูงขึ้น จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตน โดยมองที่ประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่ม Burns (1978 อ้างถึงใน จารุวรรณ พรหมบุตรดี, 2557, หน้า 16) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นภาวะผู้นำเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล และเป็นกระบวนการใช้อำนาจ เพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวขึ้นจากตัวตนในทุก ๆ วันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า Burns มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะเกี่ยวกับบุคคลที่มีอิทธิพลเท่าเทียมหรือไม่เท่าเทียมก็ได้ Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จ กล่าวได้ว่า ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการอยู่ระดับขั้นตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะคำนึงถึงแรงจูงใจ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นคือ ยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ เปลี่ยนแปลงผู้นำไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะกระตุ้นให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดค่านิยมเชิงจริยธรรม และเกิดจิตสำนึก

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เมื่อผู้นำได้รับการยกระดับความปรารถนาเชิงจริยธรรม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อำนาจของผู้นำเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจต่อสิ่งที่เป็นอย่าง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สร้างจิตสำนึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการในระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg หรือลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Robert

เสาวนิต เสาวนานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของ Robert ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัย และบทความต่าง ๆ นำไปวิเคราะห์ มีการสังเกต ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ทั้งตัวผู้นำในโรงเรียน พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถตัดงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายต่างยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้น ยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบผลสำเร็จ นั่นคือ การกำหนดกรอบการเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากรโดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ว่าตรงไหนควรมีการตัดงบประมาณ รวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่น ๆ และฝึกอบรมให้บุคลากรในโรงเรียนรู้วิธีที่เสนอต่อสาธารณะ เพื่อลดแรงกดดันในการทำงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy & Devanna

Tichy & Devanna (1990 อ้างถึงใน นิซชารัช เนาวรัตน์, 2552, หน้า 20) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

3.1 มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) คือ คุณลักษณะของผู้นำ เป็นลักษณะที่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรไปสู่การพัฒนา และเป็นผู้ปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

3.2 กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Cutspokenness) จะเป็นผู้นำที่กล้าได้กล้าเสีย เคารพหน้ากับความจริง และมีความกล้าที่จะยอมรับ

3.3 มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) มีคุณลักษณะที่ดึงดูดความสนใจกับความต้องการของผู้อื่น และให้อำนาจกับคนอื่น ๆ

3.4 ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value-Driven) บุคคลประเภทนี้โดยทั่วไปแล้ว จะปลุกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย

3.5 เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเอง และพฤติกรรมกรรมการบริหาร

3.6 ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน สำหรับการเปลี่ยนแปลงโลก

3.7 เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและพยายามทำความฝันให้เป็นจริงได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy & Ulrich

Tichy & Ulrich (1984 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 51-52) มีโดยมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำให้ประสิทธิผลมีการพัฒนา ผู้ที่เป็นปัจจัยสำคัญ คือ ผู้บริหาร โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

4.1 การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) ผู้นำต้องสร้างมุมมองขององค์กรเพื่ออนาคต ให้บุคลากรเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร ผู้นำเป็นปัจจัยหลักในความรับผิดชอบต่อการสร้างมุมมอง มีการคิดในรูปแบบเชิงบูรณาการ และในการสร้างทัศนภาพต้องสอดคล้องกันในเรื่องของปรัชญา

4.2 การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์กรต้องยอมรับทัศนภาพใหม่ และภารกิจต่าง ๆ แล้วพัฒนาให้เกิดขึ้น มีการเข้าใจผู้ตาม ผู้นำควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

4.3 การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์กรต้องปรับให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ๆ จำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ในการปฏิบัติต้องมีปรัชญาและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบการแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่ทำให้ทัศนภาพเกิดขึ้นจริง ในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งเดิม ต้องการการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับองค์กร มีการให้รางวัล เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis & Nanus

Bennis & Nanus (1985 อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนานนท์, 2542, หน้า 119-121) ได้ทำการวิจัยที่เสนอปัจจัย กระบวนการ และเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาและวิจัยผู้นำ จำนวน 90 คน คือ 60 คน จากองค์กรธุรกิจ และ 30 คน จากองค์กรของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วย

การสัมภาษณ์ จะถามถึงจุดเด่น จุดด้วย และการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ พบว่า มีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) จากการศึกษาได้สรุป มีดังต่อไปนี้

5.1 พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กร ต้องให้เห็นถึงงานที่จะดำเนินการ และต้องเป็นผู้รวมความสามัคคี ทำให้สิ่งที่คิดนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำต้องสนใจว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้าง จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องมีการกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งที่ได้กล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะผู้นำจะเป็นไวยาทยาการ (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน และอื่น ๆ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์กร และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ ที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดตามวิสัยทัศน์ที่ดี มีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของ Bennis & Nanus สอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงโดยเฉพาะในสองทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสภาพแรงงาน เป็นต้น

5.2 พัฒนาการผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กร ได้ด้วยการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปไมย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ทางด้านการตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของ

การจัดการ โดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันกัน และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของ วิสัยทัศน์นั้น โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของทีมงานและแสวงหาวิธีการที่ ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาไม่ขัดต่อค่านิยม

5.3 สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation Organizational Learning) คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่ สมาชิกขององค์กร จากความสำเร็จและล้มเหลว ผู้นำต้องคำนึงถึงความจำเป็นของข้อมูลต่าง ๆ ที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการตอบสนองของผู้ตาม และบุคลิก ภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผน กลยุทธ์ ผู้นำต้องเห็นว่า การผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985 อ้างถึงใน ฉิษราช เนาวรัตน์, 2552, หน้า 23) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ เพื่อ อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และแสดงความแตกต่างระหว่างผู้นำระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) และการเปลี่ยนบารมี (Charismatic) Bass ได้นิยามภาวะผู้นำโดยการทำให้พวก เขาคำนึงใน ความสำคัญ และคุณค่ากับสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งยกระดับความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเอง ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีเคารพในตัวผู้นำ และความเชื่อมั่น Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น มากกว่าการเปลี่ยนบารมี เป็นการกระตุ้นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ส่วนประกอบที่สำคัญ คือ กระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ ตาม และ Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่การใช้ สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อให้ รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ.1985 Bass ได้เสนอภาวะ ผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และได้สรุปว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำ ส่วนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า (Bass, 1985 อ้างถึงใน จารุวรรณ พรหมบุตรดี, 2557, หน้า 18)

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio

Bass & Avolio (1994) ในปี ค.ศ.1991 ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โมเดลนี้จะประกอบด้วย 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงกว่าคาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ และภารกิจ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเกินกว่าความสนใจของตนเอง มุ่งสู่ประโยชน์ส่วนร่วม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชานี้ ประกอบด้วย 4 ประการ หรือ “4I” (Four I’s) คือ

7.1 การสร้างบารมี หรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่อง ไว้วางใจ นับถือ ศรัทธา และเคารพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจต่อผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (Bass & Avolio, 1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 23) โดยสรุปแล้ว การสร้างบารมีเป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธา และนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และทัศนภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่ง และมีความสามารถมีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มี ทัศนภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจ และความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 61)

7.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง ผู้นำจะประพฤติให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำจะกระตุ้นจิต

วิญญาณของทีม มีความกระตือรือร้น การสร้างเจตคติที่ดี และการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้สึกอนาคตที่ดี มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองผลประโยชน์ส่วนรวม เพื่อภารกิจ และวิสัยทัศน์ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตน การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการกับอุปสรรค และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในตนเอง (Bass & Avolio, 1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 23) โดยสรุปแล้ว การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นจิตใจไม่ให้เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพ และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือสร้างจินตนาการ (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 62)

7.3 การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อหาแนวทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดแนวทางใหม่ที่สร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหา และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในสถานการณ์เก่า ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดและใช้หลักเหตุผล ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ปัญหาต้องมีวิธีแก้ไข ถึงอุปสรรคจะมากมาย แต่ก็แก้ปัญหาได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่ปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีจะตระหนัก และแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง (Bass & Avolio, 1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 23-24) โดยสรุปแล้ว การกระตุ้นเชิงปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้แก้ปัญหโดยใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ได้ผลดีกว่า โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพอใจ และใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาท และยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 63)

7.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมี

คุณค่า และมีความสำคัญ เพื่อการพัฒนาได้บังคับบัญชา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการได้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น มีการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การประพฤติต้องเท่าเทียมกัน และเป็นกลาง ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับได้บังคับบัญชาในทางที่ดี ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการดูแลใส่ใจกันและกัน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อพัฒนาได้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (Bass & Avolio, 1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 24) โดยสรุปแล้ว การคำนึงถึงเอกบุคลิก เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Orientation) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิกของผู้ตาม วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ และมีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำจะสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 64)

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการให้กำลังใจ และจูงใจผู้ตาม หรือให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าที่คาดหวัง มีการกระตุ้นความคิด การให้ความสำคัญกับบุคคล มีการหาแนวทางที่จะพัฒนาผู้ตาม รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น มีความตระหนักในวิสัยทัศน์ และความสำคัญของเป้าหมาย โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคลิก ตามรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership)

นิซซารซ์ เนาวรัตน์ (2552, หน้า 28) ได้สรุปการสร้างบารมีว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควินใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะ

สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, หน้า 21) ได้สรุปการสร้างบารมีว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ดี เป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกับบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่าง เป็นที่ประทับใจ สามารถนำพาบุคลากรเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

กิ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 24) ได้สรุปการสร้างบารมีว่า การที่ผู้บริหารประพฤติดี เป็นอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้เป็นแบบอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ นับถือ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ ในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จ

จากความหมายของการสร้างบารมีที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรม การสร้างความภาคภูมิใจต่อบุคลากร เมื่อได้ร่วมงาน ทำให้บุคลากรผู้ยึดถือเอาเป็นแบบอย่าง และทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา ความเคารพและความไว้วางใจ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และเห็นคุณค่าในตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

นิชชารัช เนาวรัตน์ (2552, หน้า 28) ได้สรุปการสร้างแรงบันดาลใจว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้ผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, หน้า 21) ได้สรุปการสร้างแรงบันดาลใจว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนประพุดิตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน โดยแสดงออกด้วยความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดแงบวก สร้างและสื่อความหวังอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ

กิงกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 25-26) ได้สรุปการสร้างแรงบันดาลใจว่า การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีการปฏิบัติงานด้วยความผูกพันต่อพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ส่งเสริมให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

จากความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารประพุดิตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน มีความสามารถในการสื่อสารถึงประโยชน์หรือด้านดีเกี่ยวกับเป้าหมาย และอธิบายถึงความสำคัญของงานที่ทำ ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น และมีการให้กำลังใจบุคลากรในการทำงาน

3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation)

นิชชารัช เนาวรัตน์ (2552, หน้า 28) ได้สรุปการกระตุ้นเชาว์ปัญญาว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, หน้า 22) ได้สรุปการกระตุ้นเชาว์ปัญญาว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้บุคลากรช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างมีระบบแบบแผน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน

การเปลี่ยนมุมมองของปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผล และยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 26-27) ได้สรุปการกระตุ้นเชิงบวกว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดสร้างสรรค์และจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดี เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

จากความหมายของการกระตุ้นเชิงบวกที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรในโรงเรียนของตน และเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหามีระบบ และมีแบบแผน ทำให้บุคลากรมีการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized Consideration)

นิชราช เนาวรัตน์ (2552, หน้า 28-29) ได้สรุปการคำนึงถึงเอกบุคลว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสั่งสอน และให้คำแนะนำ โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, หน้า 22) ได้สรุปการคำนึงถึงเอกบุคลว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในโรงเรียน โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่า ผู้บริหารพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โคนจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยให้มีกำลังใจในการทำงานที่รับผิดชอบ

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 26-27) ได้สรุปการคำนึงถึงเอกบุคลว่า การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มี

การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เลื่อมใส สอน และให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี และสม่ำเสมอ มีผลต่อการพัฒนางานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว

จากความหมายของการคำนึงถึงเอกบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความใส่ใจต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในฐานะผู้ฝึกสอน รวมทั้งรับฟังความต้องการ และความกังวลของบุคลากรในโรงเรียน มีความเข้าใจใส่ใจบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกันได้ตลอดเวลา มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีส่วนประกอบขององค์การ หรือหน่วยงานสำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้ไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของหน่วยงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้าง (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2554, หน้า 7) จึงมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2546, หน้า 43-44) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และความซับซ้อนของการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และไม่มั่นคงต่อองค์กร ซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างได้จากองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับ ชื่นชมจากบุคคลทั่วไป อาจจะประสบปัญหาความผิดพลาด และล้มเหลว เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นจะแตกต่างจากอดีต และก่อตัวขึ้นอย่างไม่รู้ตัว ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัวได้ทัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่บริหารงานแบบประเพณีนิยมที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, หน้า 23-24) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการใน

สถานศึกษา เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ สร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Burns (1978 อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี, 2561, หน้า 123) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่ชีวิตของบุคคล และองค์กร ช่วยกำหนดการรับรู้ และคุณค่าขึ้นใหม่ และช่วยเปลี่ยนความคาดหวังและแรงบันดาลใจของพนักงาน

Bertocci (2009 อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี, 2561, หน้า 121) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เนื่องจากความต้องการขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และความท้าทายต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวได้ทัน เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างจากอดีต ช่วยในการสร้างการเปลี่ยนแปลงแก่ชีวิตบุคคล และองค์กร ช่วยเปลี่ยนความคาดหวัง และแรงบันดาลใจของผู้ตาม

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในบริบทของการบริหาร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น การไร้ทิศทางเพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและบรรลุมิติทัศน์ (Mills, 2005 อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี, 2557, หน้า 13) ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และด้วยเหตุนี้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน องค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จึงต้องการได้มาหรือพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผล ทักษะที่สำคัญอีกประการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพราะการที่องค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาหมายถึงการนับถอยหลัง (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2557, หน้า 57)

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) สนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปได้ คือ 1) การประสานงานกับได้บังคับบัญชา และแนะนำการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ช่วยให้องค์กรมีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะ ในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้นักการ

ในองค์กร บรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Steers, 1991 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 14)

การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของโรงเรียนทั้งหมด ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้น ปกติจะประกอบไปด้วยการนำ และการบริหาร การปฏิบัติงานเป็นการรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอน การรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไป ด้วยการประสานงาน จัดปัญหา และประเมินผลงาน ฉะนั้นการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือ ชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็น และปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้ามาช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกาปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาด และมีไหวพริบในการใช้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความสนใจ และความสามารถของแต่ละบุคคล (จารุวรรณ พรหมบุตรดี, 2557, หน้า 25)

จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนพัฒนา และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านซึ่งอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติตามลำดับ (นิชชารัช เนาวรัตน์, 2552, หน้า 30) และเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เทียบพร้อมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organization) รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management) ตลอดทั่วทั้งองค์กร (เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, 2545, หน้า 3)

Senge (1990) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่คนในองค์กรมีความปรารถนาพร้อมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาหะศิริรานนท์ (2545, หน้า 11) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานประจำปีการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, หน้า 34) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง และผู้อื่นตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกันที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วม อันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

ณิชชารัช เนาวรัตน์ (2552, หน้า 33) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา และมีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และบรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

จาวรรรณ พรหมบุตรดี (2557, หน้า 32) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า สภาพของโรงเรียนที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำโรงเรียนไปสู่แนวทางการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเต็มไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทุกคน

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา มีการกระตุ้นบุคลากรทุกคนในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquadt (1996, pp.59-65 อ้างถึงใน วรุฒม์ แสงศรีสุข, 2560, หน้า 13) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้ในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมให้กับสมาชิกในโรงเรียนอย่างทั่วถึง (Develop Action Learning Programs Throughout The Organization) คือ ผู้บริหารจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยให้เพื่อนครูในโรงเรียนเสนอทางเลือกร้อยละ 4-8 คน ผู้บริหารโรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกผู้ประเมินและสังเกตการดำเนินงานของกลุ่ม

2. เพิ่มศักยภาพในด้านความรู้ให้เรียนให้กับสมาชิกแต่ละคน (Increase Individual's Ability To Learn How To Learn) คือ กระบวนการให้ครูเรียนรู้วิหาคความรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน มีแนวทางดำเนินการ 4 ประการ คือ

- 2.1 ให้ครูทราบวิธีสร้างคำถามเพื่อหาคำตอบ
- 2.2 ให้ครูแยกกลุ่มความคิดให้เป็นส่วนย่อย ๆ
- 2.3 ผู้บริหารตรวจสอบความก้าวหน้าของการหาความรู้ของครู
- 2.4 ผู้บริหารควบคุมการหาความรู้ของครูให้ได้ตามกำหนด

3. สร้างวินัยในการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Develop The Discipline Of Dialogue In The Organization) การสนทนาแลกเปลี่ยน (Dialogue) เป็นกิจกรรมกลุ่มที่สร้างองค์ความรู้ เพราะระหว่างการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และทัศนคติ บุคคลจะซึมซับความรู้และค่านิยมจากกลุ่มเพื่อน โดยไม่รู้ตัว ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงาน คือ

3.1 สามารถอ้างประเด็นการอภิปราย เกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงานไว้ในการสนทนาครั้งต่อไป

- 3.2 สังเกตการทำหน้าที่ของผู้ประเมินในการประเมินกระบวนการสนทนา
- 3.3 ลดความเผด็จร่อนของการสนทนาให้เย็นลง
- 3.4 ให้ความเคารพความคิดของสมาชิกกลุ่ม
- 3.5 เป็นผู้ที่มีสปิริตในการถามนำ เพื่อการสนทนากลุ่มในส่วนส่วนตัวครูก็ควรปฏิบัติตน

ระหว่างสนทนา ดังนี้

- 3.6 จัดวงสนทนาให้เป็นวงกลม เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมเท่าเทียมกัน
- 3.7 นำเสนอประเด็นเพื่อสนทนา
- 3.8 เสนอให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็น
- 3.9 เสนอให้สมาชิกในกลุ่มให้ข้อมูลย้อนกลับภายหลังการสนทนา

3.10 ควรปล่อยให้การสนทนาดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ

4. สร้างแผนพัฒนางานเพื่อพัฒนาสมาชิกขององค์กร (Create Career Development Plans For Employability) โรงเรียนสร้างแผนพัฒนางานเป็นแผนหลัก จากแผนหลักกระจายความรับผิดชอบให้ครูแต่ละคนวางแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan-IDP) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ

- 4.1 เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนวางแผนพัฒนาตนเอง
- 4.2 ช่วยสร้างขั้นตอนการเรียนรู้ ทำให้ครูจัดลำดับการเรียนรู้ตามความต้องการก่อนหลัง
- 4.3 สร้างวินัยให้กับครูในการควบคุมตนเอง
- 4.4 ช่วยให้ครูแต่ละคนรับผิดชอบในการเรียนตามเป้าหมายของครูเอง
- 4.5 ช่วยให้ครูเกิดความมั่นคงในวิชาชีพ

5. จัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของสมาชิก (Establish Self-Development Cash Programs) ในการจัดทำงบประมาณประจำปี ผู้บริหารจัดสัดส่วนงบประมาณจำนวนหนึ่งสำหรับให้ครูแต่ละคนใช้ในการพัฒนาตนเอง ตามความสนใจ เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิจัย การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

6. สร้างทักษะการเรียนรู้ของทีม (Build Team-Learn Skills) การสร้างทักษะการเรียนรู้ของทีมงานครู ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงาน คือ

- 6.1 สร้างวินัยการเรียนรู้ของทีมงาน
- 6.2 ให้อาจารย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกของทีมที่เสนอองค์ความรู้ใหม่ให้ทีมงาน
- 6.3 คิดสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ให้ทีมครู และส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ
- 6.4 นำทีมเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตามลำดับขั้นตอน คือ กำหนดรูปแบบการเรียน ระดมความคิด และสร้างงาน (Form, Storm, Nom And Perform)

6.5 สร้างศักยภาพในการสืบค้นหาความรู้ของทีมงาน สร้างวัฒนธรรมการและเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างสรรค์งานให้กับทีมงาน

7. เสริมแรงให้มีการฝึกปฏิบัติการคิดอย่างเป็นระบบให้กับสมาชิก (Encourage Practice System Thinking) ซึ่งผู้บริหารมีแนวทางการดำเนินงาน คือ

- 7.1 ให้ครูกิจ
- 7.2 หลีกเลี่ยงการคิดแก้สมมติฐานของปัญหา แต่ควรแก้ที่สาเหตุ
- 7.3 แยกแยะรายละเอียดที่สำคัญของสาเหตุของปัญหา
- 7.4 พิจารณาความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน อย่าพิจารณาเฉพาะงาน
- 7.5 พิจารณากระบวนการทำงาน

7.6 พิจารณาองค์ประกอบของคน และองค์ประกอบของปัญหาควบคู่กัน

7.7 ซึ่ให้ครูเห็นความแตกต่างระหว่างการคิดแบบเป็นระบบ กับการคิดทีละส่วน

8. สร้างแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต เพื่อให้สมาชิกเตรียมตัวเรียนรู้ (Use Scanning and Scenario Planning For Anticipatory Anticipate) ผู้บริหาร โรงเรียนนำครูให้ศึกษา ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โรงเรียน แจ้งทำให้ครูเตรียมตัว เมื่อถึงเวลาที่เกิดการ เปลี่ยนแปลงโรงเรียนจะได้เปรียบโรงเรียนอื่น ๆ

9. ส่งเสริมสมาชิกให้ยอมรับและเรียนรู้ความแตกต่างของความคิด วัฒนธรรม และความ เป็นสากล (Encourage/ Expand Diversity, Multicultural And Global Mindsets And Learning) ผู้บริหาร โรงเรียนต้องชี้แจงให้ครูมีความคิดเห็นและยอมรับว่า คนเรามีความคิดเห็น ไม่เหมือนกัน แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่ม ครูควรเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งศึกษา และยอมรับวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติเป็นสากล

10. เปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Change The Mental Model Relate To Learning) ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรหลีกเลี่ยงในการใช้คำพูด ว่า “การเรียนรู้” แต่ให้สอดแทรกกิจกรรมที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เมื่อครูเกิดการเรียนรู้ และปฏิบัติงานได้ดีขึ้น จะทำให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้เอง

จากความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอด ความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคคล ควบคู่กับการรับความรู้จากภายนอก วัตถุประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็น ฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่จะนำองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบ แนวคิดของ Senge (1990) ได้กล่าวว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การสร้างเสริม วินัย 5 ประการ ให้เกิดผลในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทุกระดับ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ของ Senge

การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่าง ต่อเนื่อง จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็น แนวทางในการบริหารงานยุคใหม่ ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์

แข็งแรง เปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain-Based) ที่จะฝ่าวิกฤติ แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ 2545, หน้า 17) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้จะต้องมีความมุ่งมั่น ไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านการเรียนรู้ ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ ก็คือ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge-Base Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ เมื่อแต่ละคนบรรลุถึงความเป็นเลิศ แล้วได้มารวมทีมกัน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยังมีความเป็นเลิศมากขึ้น (โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทีมนั้น ยึดถือแนวปฏิบัติในวินัยโดยรวมทั้ง 5 ประการ) และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ (Great Group) ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรการเรียนรู้ไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่จะรับผิดชอบกระทำการใด ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ ยังมีแนววิธีการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ 2545, หน้า 19-27)

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตน คนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนาหรือความคาดหวังว่า ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะทำบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

1.1.1 วิสัยทัศน์หน้าที่การงาน คือ จะมีภารกิจการทำงาน แต่ละตำแหน่งหน้าที่

1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว คือ การเป็นอยู่ของคนในครอบครัว

1.1.3 วิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณ คือ ความปรารถนาสูงสุดในช่วงท้ายของชีวิต

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) คือ เป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงใฝ่ต่ำ (Structural Conflicts) ที่คอยจะเหนี่ยวรั้งให้ตัวเราทอดถอนใจต่อความเหนื่อยยาก หันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) คือ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการ “หลอกตัวเอง” เกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้ คือไม่คิด และตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงโผล่ เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เป็นผลให้ตัวเรานั้นไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน ได้เลย

1.4 การฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) คือ เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ นั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 188-190) กล่าวว่า ความรอบรู้ของบุคคลยังต้องประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ของบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเอง องค์กร และสังคม ดังนี้

1. มีความรู้เชิงจริยธรรม คือ การมีความรู้ไว้ในสังคมของคนนั้นถือว่าการกระทำชนิดใดควรกระทำ และการกระทำชนิดใดควรละเว้น หรือพฤติกรรมนั้น ๆ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
2. ทักษะคติเชิงจริยธรรม เป็นความรู้เกี่ยวกับลักษณะหรือการกระทำเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่า โดยค่านิยมของสังคมนั้นจะสอดคล้องกับทักษะคติเชิงจริยธรรม
3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง เหตุผลที่บุคคลใช้ในการเลือกที่จะกระทำพฤติกรรม ซึ่งเป็นเหตุจูงใจในการกระทำต่าง ๆ
4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม คือ การที่บุคคลมีพฤติกรรมที่สังคมนิยมชอบหรืองดเว้น พฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์หรือค่านิยมในสังคมนั้น พฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะการกระทำใด ๆ ของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสุขหรือความทุกข์ขององค์กร

ชลธิชา แก้วกาญจน์ (2556, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไว้ว่า เป็นการที่สมาชิกขององค์กรมีความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพความรู้ความสามารถของตนที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 31) ได้สรุปความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไว้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่เปรียบเสมือนเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนของคนในองค์กร และเป็น

พื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้การพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จากความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง ให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของตัวเองอยู่เสมอ มีความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถให้บุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Model)

แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่อง ล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู-อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน Mental Models นี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient – EQ) มีผลต่อความเข้าใจต่องานในมุมมองต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่าง ๆ ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ จะทำอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้ Mental Models ของแต่ละคน กลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนอาจกลายเป็นปัญหา ลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด (เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ 2545, หน้า 30)

บุษบา เมืองสนธิ์ (2556, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของการมีรูปแบบความคิดไว้ว่า บุคคลในองค์กรเกิดจินตนาการ มองเห็นภาพชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองเห็นสรรพสิ่งทั้งหลาย ช่วยในการตัดสินใจได้ถูกต้อง รู้จักสังเกต และเก็บข้อมูล ทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรง และประสบการณ์อ้อม เพื่อสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ตนเอง จัดระบบให้เป็นหมวดหมู่ รู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และเป็นปัญหาอุปสรรค เพื่อตั้งสมมติฐาน และหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล แล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 32) ได้สรุปความหมายของการมีรูปแบบความคิดไว้ว่า ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาจัดรูปแบบความคิดของคนในองค์กรให้เข้าใจอย่างสมเหตุสมผล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วรุณณ์ แสงศรีสุข (2560, หน้า 27) ได้สรุปความหมายของการมีรูปแบบความคิดไว้ว่า การที่สมาชิกในองค์กรนำความรู้ที่ได้มานั้นมาทำให้เกิดปัญญา เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน โดยปรับความคิด หรือความเชื่อต่าง ๆ ด้วยข้อมูลที่ใหม่อยู่เสมอ และมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้อง ช่วยในการตัดสินใจได้ถูกต้อง ในการนำมาพัฒนาองค์การ

จากความหมายของการมีรูปแบบความคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในโรงเรียนให้มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉง เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง หรือวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

Senge (1990) เห็นว่า เป็นแนวทางให้องค์การมีเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยใช้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทางบวก เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องมีกระบวนการ ดังนี้

- 3.1 สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
- 3.2 สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
- 3.3 มีการสื่อสารถึงกัน และเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน

ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน

- 3.4 สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน

- 3.5 สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วม และพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ชลธิชา แก้วกาญจน์ (2556, หน้า 18) ได้สรุปความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันไว้ว่า การทำให้สมาชิกขององค์กรร่วมรับรู้ ภาพอนาคต มีความเชื่อมั่นในทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่และพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจ นำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันพึงประสงค์

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 33) ได้สรุปความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนรับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันนำองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

วรุฒน์ แสงเครือสุข (2560, หน้า 28) ได้สรุปความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันไว้ว่า กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทฝึกฝนร่างกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

จากความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวางอันเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

องค์กรการเรียนรู้มีใช้องค์กรที่เอาแต่มานั่งเรียนหนังสือ หรือเข้าสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แต่องค์กรการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาในการทำงานแก่องค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จึงเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่า เรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่า และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ (เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริ นนท์ 2545, หน้า 47)

Senge (1990) เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัว ร่วมกันคิด ข้อมติว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นผู้ที่มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ทีมงานนั้นจะสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จต่าง ๆ ได้

สายัณห์ สุประเสริฐ (2558, หน้า 45) ได้สรุปความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ว่า เป็นการทำงานด้วยกันทุกคนในทีมงานต้องมีวิจรณ์ญาณเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการประสานงาน มีวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน กล่าวโดยสรุป การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แสดงถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือ และมีความสามัคคี เพื่อประโยชน์ขององค์กร และจะเป็นพลังที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 34) ได้สรุปความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ถ้าเกิดในคนเดียวจะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือ การเรียนรู้เป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

วรุฒม์ แสงศรีสุข (2560, หน้า 30) ได้สรุปความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งช่วยสมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การที่โรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การสร้างวินัยข้อนี้ ก็เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยว ๆ ซึ่งเรามักใช้วินัยนี้กับการบริหาร เพราะจะช่วยเราจัดปัญหาซับซ้อนขององค์กร การจะลงมือกระทำการสิ่งใด หรือการจะเปลี่ยนแปลงเรื่องใด ๆ จึงต้องตระหนักถึงเรื่องของความเป็นระบบ ระบบใหญ่ ระบบย่อย

แล้วจึงค่อยลงมือทำ (อย่างเป็นระบบ) (เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ 2545, หน้า 47)

Senge (1990) ได้สรุปความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า วินัยของการเห็นภาพ โดยรวมทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวย ระบบย่อยลักษณะของคิด อย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์

2. คิดทันการ ไม่ช้าเกิน มองให้เห็นความจริง บางทีเชิงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด

3. เล็งเห็น โอกาส ในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 36) ได้สรุปความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิก จะต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กรว่าเป็นระบบ ๆ หนึ่ง จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปได้

วรุตม์ แสงเครือสุข (2560, หน้า 31) ได้สรุปความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า ลักษณะการรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล ทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์ แล้วนำมาพัฒนาใหม่ และใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร สามารถจัดเก็บ ความรู้ที่มีคุณค่าอย่างเป็นระบบ สะดวกใช้สำหรับทุกคน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การที่โรงเรียนได้ ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล แล้วนำมาพัฒนาใหม่ และใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, หน้า 43) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับเปลี่ยน

3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการทำงาน

4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้ และบรรลุผลสำเร็จในงาน
5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
6. ความคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ
7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์

Marquardt & Reynolds (1994 อ้างถึงใน คำนึ่ง ผุคส่อง, 2547, หน้า 43-45) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างเหมาะสม (Appropriate Structure)

เป็นโครงสร้างที่มีขนาดเล็ก มีสายการบังคับบัญชาน้อย เป็นโครงสร้างแบบแบนราบ เพื่ออิสระและการยืดหยุ่นในการทำงาน จากนั้นองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบของคร่อม เพื่อให้การทำงานสามารถเชื่อมโยงได้ทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture)

เอื้อให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทำสิ่งใหม่อยู่ตลอด โดยไม่กลัวความล้มเหลว และต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน และขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment)

เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดการพึ่งพาคนอื่น ในการแก้ไขปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแบ่งการรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหา

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy)

กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบทุกอย่างกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร และเป็น การสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นการมองความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร มุ่งไปเป้าหมายเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน

Gephart Marsick Buren Van & Spiro (1996, pp.35-45 อ้างถึงใน จารุวรรณ พรหมบุตรดี, 2557, หน้า 42-43) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กรทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัยใหม่ที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้ อย่างสะดวก รวดเร็ว
3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

จากความหมายของลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นการทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบ มีการเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักในทีม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และทำให้มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับองค์กร และการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอีกด้วย

ข้อควรคำนึงในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อควรระวังที่ต้องระลึกไว้ใน การดำเนินแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้ (คำนิ้ง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 50-51)

1. ชั้นวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน

1.1 ควรคำนึงถึงความเข้าใจที่ถูกต้องว่า การสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นการหาข้อมูลที่ไม่ใช่การสำรวจข้อบกพร่องหรือความผิดของผู้ใด

1.2 การระบุถึงปัญหาข้อบกพร่องต้องมีลักษณะที่ไม่ระบุถึงบุคคล (Imperson) ผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น

1.3 การวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต้องพิจารณาอย่างมีวัตถุประสงค์ และเป็นรูปธรรม

1.4 การวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน จะต้องพิจารณาโดยปราศจากอคติ

1.5 การประเมินโอกาสควรประเมินไว้ค่อนข้างต่ำ แต่การประเมินอุปสรรคควรประเมินตามที่เป็นจริง

1.6 การประเมินควรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นข้อมูลสำคัญในขั้นตอนถัดไป

2. ชั้นกำหนดกลยุทธ์

2.1 ควรทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอันเป็นภาพในอนาคต

2.2 ควรสร้างเงื่อนไขให้ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอในทุกสถานการณ์

2.3 ควรกำหนดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นเป็นประจำโดยไม่จำกัดอยู่แต่ในรูปการประชุม

2.4 ควรจัดให้มีห้องรวม (Commonroom) พบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ และนำไปเกิดพูดคุยถึงงานที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน

2.5 ควรกำหนดให้มีการสรุปงาน และรายงานอย่างสม่ำเสมอ

2.6 ควรกำหนดให้มีกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเป็นทีมมากกว่าลักษณะรายบุคคล เพื่อให้มีการช่วยเหลือ และกระตุ้นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. ขั้นตอนการตามกลยุทธ์

3.1 ควรมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศเป็นนโยบาย

3.2 กระทำตามนโยบายอย่างจริงจังในการที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 ควรมีการประชุมและติดตามการทำรายงานผลของคณะทำงาน เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นระยะ

3.4 ควรมีการกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมที่ริเริ่มสร้างสรรค์ อันได้แก่ กิจกรรม 5S กิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) กิจกรรมระบบไคเซ็น (KAIZEN) และระบบทีคิวเอ็ม (TQM)

3.5 ควรสร้างสิ่งจูงใจในลักษณะรางวัลที่เป็นนามธรรม เช่น การประชุมยกย่องผู้ที่เป็นแบบอย่างของการสร้างวิธีเรียนรู้ ผู้ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ได้หมายถึงผู้สอนหรือผู้ให้การฝึกอบรม

4. ขั้นตอนประเมินผล

4.1 ควรมีการประเมินผลที่เป็นระบบอย่างจริงจัง

4.2 ควรประเมินผลในการดำเนินการทำให้องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ใช่ประเมินว่าบุคลากรมีการเรียนรู้มากน้อยเท่าใด

4.3 ควรประเมินบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ควรประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล

4.4 ควรประเมินบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ควรประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

4.5 ควรจัดให้มีระบบการแจ้งการประเมินและหารือปรับปรุงวิธีการที่จะสร้างการเรียนรู้ในองค์กรอย่างชัดเจน

จากที่กล่าวได้มาสรุปได้ว่า การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ควรยึดถือปฏิบัติของทุกองค์กร มีโครงการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ

โรงเรียนเป็นองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้โดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนต้องยึดถือนโยบายในการนำหลักวินัย 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ของ Bass & Avolio (1994) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ใช้แนวคิดของ Senge (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ นิซซารัช เนวารัตน์ (2552, หน้า 85-87) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีรูปแบบความคิด และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สอดคล้องกับ กิ่งกาญจน์ แสนสุข (2560, หน้า 67-70) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป

หาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวก กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น ทั้งด้านความรู้และความสามารถ และให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยภายในประเทศ

วรรณิ หิรัญญากร (2546) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 12 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ระดับสุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับสมบูรณ์มาก ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมกันพยากรณ์สุขภาพองค์การได้ ร้อยละ 34.20 สามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ตัวแปรพยากรณ์ด้านเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านเป็นผู้กล้าและเปิดเผย ด้านใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ด้านเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต และด้านสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการทำนายตัวแปรเกณฑ์ด้านสุขภาพโรงเรียน

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในภาพรวมสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยพบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ด้านการสร้างบารมี ด้านกระตุ้นชาวปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ร้อยละ 62.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายได้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แคทรียา ศรีใส (2548) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 โดยรวมและทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน บทบาทที่สมดุล ภาวะผู้นำที่เหมาะสม สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม ความร่วมมือและความขัดแย้ง การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานที่ชัดเจน การพัฒนาตนเอง การสื่อสารที่ดี และการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำ เขตตรวจราชการที่ 3 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระ ไม่แตกต่างกัน

ผลเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจ ราชการที่ 3 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระ ไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 จำแนก ตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการสร้างทีมงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนด้านความมีบารมี และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล สามารถพยากรณ์ การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ได้ค่าคงที่เท่ากับ .387 โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 67

จรรูวรรณ พรหมบุตรดี (2557) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่ม เกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต พบว่า ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมมี ความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

งานวิจัยในต่างประเทศ

Tichy & Devanna (1986 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้า เปิดเผย กล้าเผชิญหน้ากับความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนัก ถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็น ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่ แน่นนอน และ 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

Hater & Bass (1988) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่

ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่สอดคล้องตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้าน บุคลิกที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพยากรณ์ผล การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้กว่าปัจจัยภาวะผู้นำเชิงจัดการ

Felton (1995) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี ตัวอย่างเป็นครู ร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจะมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

Leithwood, Jantzi & Fernandez (1994 อ้างถึงใน อารี กังสานุกุล, 2553) ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู โรงเรียน มัธยมศึกษา ในรัฐออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูมี ผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียน หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ การปฏิบัติงานดี ส่งผลกระทบต่อนักเรียนนั่นเอง ดังนั้นหากจะถามว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์หรือไม่ ก็อาจได้คำตอบว่ามี แต่ส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรอื่น ๆ และมีผล ทางบวก และความสัมพันธ์ด้วย ในการศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำกล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึง ต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนอย่างตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถทำ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยภายในประเทศ

บุญยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน มัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
 ความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดของ
 สถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์
 ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ
 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความ
 คิดเห็นของครู จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่าง
 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วรุฒม์ แสงเครือสุข (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาและแนวทางพัฒนาการดำเนินการ
 ดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนันทนวิทย์ อำเภอเกาะจันทร์
 จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัญหาการดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
 โรงเรียน นันทนวิทย์ อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนันทน
 วิทย์ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น
 ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับการศึกษา
 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ความคิดเชิงระบบแตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวม
 และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แนวทางพัฒนาการดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนันทนวิทย์ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ควรเปิดโอกาส
 ด้านการแสดงออกทางความคิด อย่างเสรีมากขึ้น บุคลากรควรทำความเข้าใจกับข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ
 ให้เกิดความชัดเจนก่อนการนำเสนอ ความคิดเห็น ฝ่ายบริหารควรรับฟังความคิดเห็นของ
 ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ควรส่งเสริมให้และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้
 ร่วมกันเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน สร้าง
 บรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง ยอมรับความคิดเห็น และยอมรับซึ่งกันและกัน

สุณิษา วินิจชัย (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดจันทบุรี พบว่า
 พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการ

เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประกาย เขียวพันธ์ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ปัจจัยเชิงบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยในต่างประเทศ

David (1997 อ้างถึงใน ปัทมา จันทวิมล, 2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การเอื้อการเรียนรู้โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะ คือ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการทำท่ายในทีม มีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำตนเอง

Ash (1997, p.692 อ้างถึง สุภรัตน์ ทิพยะพร, 2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารใน

การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำ การเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมนำมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการทำทนายในทีม มีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำตนเอง

Grader (2003 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ แสนสุข, 2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติใน โรงเรียนกรณีศึกษา โรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาการนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ในโรงเรียนได้อย่างไร และสามารถสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกต กลุ่มตัวอย่าง ได้ผลการวิจัย ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีความรู้ทางด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

Maki (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเปรียบเทียบครูในประเทศญี่ปุ่นกับครูในสหรัฐอเมริกาว่า มีการเรียนรู้การปฏิบัติงาน โดยไม่มีการแนะนำชี้แจงเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายโดยหลัก ซึ่งต้องจัดโดยมีผู้สอน การจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยครูจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเรียนรู้ภาระงานของตน เป็นกิจกรรมที่ครูจะเปลี่ยนแปลงตามการกำหนดหน้าที่ ซึ่งประสบการณ์ในหน้าที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดหน้าที่แบบผสมผสานกัน โดยครูสามารถปรึกษากับคณะทำงาน 2) การปฏิบัติซ้ำ โดยการที่ครูเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง 3) การนิเทศ โดยการที่ครูเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง และ 4) การทำงานปกติตามภาระหน้าที่ที่กำหนดของโรงเรียน โดยครูจะต้อง

ปรึกษากับคณะผู้บริหาร เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครู 2 ประเทศ พบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ส่วนครูในประเทศสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มการรับรู้เกี่ยวกับทักษะพื้นฐานและการมีนิสัยการทำงานที่ดีเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญ จากการวิจัยพบว่า การให้การอบรมอย่างเป็นทางการจะเป็นแหล่งความรู้หลักที่สำคัญในการเรียนรู้ภาระหน้าที่ แต่การเรียนรู้โดยตรงของผู้เรียนที่มีความหลากหลาย ในการกำหนดภาระหน้าที่ของตน จะแตกต่างกันอย่างมากกับรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษานั้นจะใช้ข้อคิดนี้ในการจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู

Wheeler (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จากประสบการณ์ของชาวสหรัฐอเมริกา วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ ต้องการเผยแพร่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบด้วยหลักวินัย 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุย การแสดงความคิดเห็น จากการวิจัยพบว่า 1) ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นในหลักวินัย โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรทำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน

จากการวิจัยต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มุ่งเน้นให้ผู้บุคลากรตระหนักในผลประโยชน์ส่วนร่วมขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำวินัย 5 ประการ มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าและการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสังคมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรมีการพัฒนาการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยมีลำดับขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 128 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 96 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970, p.608) โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	16	12
โรงเรียนขนาดกลาง	112	84
รวม	128	96

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี จำนวน 5 ข้อ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ 3) การกระตุ้นเขาวัวปัญญา จำนวน 5 ข้อ และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคลิก จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำนวน 5 ข้อ 2) การมีรูปแบบความคิด จำนวน 5 ข้อ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 5 ข้อ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 5 ข้อ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจาก แนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ใน 4 ด้าน และร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ใน 5 ด้าน ภายใต้การแนะนำของประธานและกรรมการที่ ปรีกษา
3. นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรีกษา เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ ครบคลุมเนื้อหาและการใช้ภาษา
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) และพิจารณาความถูกต้อง ความชัดเจน ความเหมาะสมและ ครบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

4.1 ดร.ปุณณัฐฐา มาเชค

อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.2 ดร.ณัฐกฤตา งามมีฤทธิ์ อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.3 นางช่อผกา ศรีจันทร์อินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชุมชนสูง

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (สุวิมล ติรภานันท์, 2549, หน้า 139)

ให้คะแนนเท่ากับ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

ให้คะแนนเท่ากับ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

หรือไม่

ให้คะแนนเท่ากับ -1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามถามนั้นไม่มีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของข้อความที่สร้างขึ้น

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

พิจารณาความเหมาะสมจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อความนั้น
วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้น แสดงว่า ข้อความนั้นใช้ได้

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อประธานและ
กรรมการที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิให้ถูกต้องและ
เหมาะสม

6. นำแบบทดสอบที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่
ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วยการหาค่าอำนาจ
จำแนกรายข้อ (Item Discrimination) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's
Product Moment Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของ แบบสอบถามภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่าง .40-.80 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของ
แบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระหว่าง .46-.80 และหาค่าความ
เชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (1990, pp.202-204) ได้
ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
เท่ากับ .94 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
เท่ากับ .96 ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือให้ครูในสังกัด ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการเข้าร่วม โครงการวิจัยนี้จะเป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยได้โดยอิสระ

1.2 ผู้เข้าร่วมวิจัยตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ โดยสแกน QR Code เพื่อเข้าทำแบบสอบถามออนไลน์ ผ่าน Google Forms ซึ่งแบบสอบถามมีจำนวน 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 20 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 25 ข้อ โดยจะใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 20 นาที ทั้งนี้ ขอให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเลือกสถานที่ที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมในด้านความเป็นส่วนตัว

1.3 เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอให้ตรวจทานและจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อให้ข้อมูลตอบกลับมายังผู้วิจัย กรณีที่ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องการหยุดตอบแบบสอบถามไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถหยุดการตอบแบบสอบถาม และจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งสิ้น

1.4 ข้อมูลที่ได้รับจากร่วมวิจัยจะถูกจัดเก็บไว้บน Google Drive โดยมีระบบป้องกันการเข้าถึงตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยข้อมูล และมีผู้วิจัยคนเดียวเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะไม่เผยแพร่รหัสการเข้าถึงข้อมูลต่อผู้อื่น และผู้วิจัยจะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมไฟล์แบบสอบถามไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้น ซึ่งมีระบบรักษาความลับและความปลอดภัยด้วยการเข้ารหัสผ่าน ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่สามารถเข้าถึงได้ และจะทำลายไฟล์แบบสอบถามที่ได้รับมาหลังจากการเผยแพร่ผลการวิจัยแล้วเป็นเวลา 1 ปี

1.5 ผลการวิเคราะห์ที่ได้จะเป็นข้อค้นพบของการศึกษา ซึ่งจะไม่มีข้อมูลที่สามารถระบุถึงตัวผู้เข้าร่วมวิจัย โดยผู้วิจัยจะเปิดเผยข้อมูลเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ประการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทุกฉบับมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
 2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อตรวจวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
 3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป
- เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน กำหนดได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ Midpoint Average ตามแนวทางของ บุญชม ศรีสะอาด (2543, หน้า 100) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ Midpoint Average ตามแนวทางของ บุญชม ศรีสะอาด (2543, หน้า 100) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วเทียบกับหลักเกณฑ์ของสม โภชน์ อเนกสุข (2554, หน้า 80)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ .90-1.00 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ .70-.89 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ .50-.69 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ .30-.49 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ .01-.29 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 สถิติที่ใช้คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Sample correlation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
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 การสร้างบารมี
- X_2 แทน การสร้างแรงบันดาลใจ
- X_3 แทน การกระตุ้นเชาว์ปัญญา
- X_4 แทน การคำนึงถึงเอกบุคคล
- Y แทน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม
- Y_1 แทน การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- Y_2 แทน การมีรูปแบบความคิด
- Y_3 แทน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- Y_4 แทน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Y_5 แทน ความคิดอย่างเป็นระบบ

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การสร้างบารมี	4.45	0.61	มาก	2
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.46	0.59	มาก	1
3. การกระตุ้นชาวปัญญา	4.44	0.60	มาก	3
4. การคำนึงถึงเอกบุคคล	4.42	0.63	มาก	4
รวม	4.44	0.61	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน
กลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 โดยรวม
และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้าง
แรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	<i>n</i> = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.47	0.60	มาก	2
2. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน	4.46	0.58	มาก	3
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองการณ์ไกล	4.48	0.62	มาก	1
4. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ	4.42	0.59	มาก	4
5. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน	4.41	0.64	มาก	5
รวม	4.45	0.61	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองการณ์ไกล ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน	4.43	0.59	มาก	5
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อ เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมาย	4.46	0.56	มาก	3
3. ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตัว	4.47	0.61	มาก	2
4. ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน	4.49	0.62	มาก	1
5. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทใน การทำงานมากขึ้น	4.44	0.58	มาก	4
รวม	4.46	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมาย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 2 ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา	n = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารให้แนวทางการคิดทำงานอย่างเป็นกันเอง	4.42	0.69	มาก	4
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ในการ แก้ปัญหาการทำงาน	4.46	0.63	มาก	3
3. ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.48	0.62	มาก	2
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกัน อย่างเป็นระบบ	4.49	0.59	มาก	1
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการ ความคิดในการแก้ปัญหา	4.38	0.63	มาก	5
รวม	4.44	0.60	มาก	

จากตารางที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 2 ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาการทำงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการความคิดในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล	<i>n</i> = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้ความสนใจต่อความต้องการของ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.43	0.66	มาก	2
2. ผู้บริหารมีความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานรายบุคคล	4.41	0.63	มาก	4
3. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความ เต็มใจ	4.47	0.61	มาก	1
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน ด้วยความจริงใจ	4.42	0.61	มาก	3
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบงาน อย่างทั่วถึง ตามความต้องการและความสามารถของ แต่ละบุคคล	4.39	0.62	มาก	5
รวม	4.42	0.63	มาก	

จากตารางที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง ตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังตารางที่ 7-12

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	<i>n</i> = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.42	0.64	มาก	3
2. การมีรูปแบบความคิด	4.43	0.61	มาก	2
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.41	0.62	มาก	4
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.46	0.59	มาก	1
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.40	0.64	มาก	5
รวม	4.42	0.62	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีรูปแบบความคิด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายข้อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	<i>n</i> = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.48	0.63	มาก	2
2. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.44	0.65	มาก	3
3. โรงเรียนมีการจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.71	มาก	5
4. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของตนเองอยู่เสมอ	4.40	0.59	มาก	4
5. บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลพื้นฐานในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล	4.49	0.62	มาก	1
รวม	4.42	0.64	มาก	

จากตารางที่ 8 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลพื้นฐานในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมและรายชื่อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด	n = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหาร โรงเรียนคิดวิเคราะห์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน	4.48	0.63	มาก	2
2. โรงเรียนมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ	4.49	0.62	มาก	1
3. โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้บุคลากรถูกต้อง	4.40	0.61	มาก	4
4. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง	4.39	0.62	มาก	5
5. บุคลากรในโรงเรียนปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.42	0.57	มาก	3
รวม	4.43	0.61	มาก	

จากตารางที่ 9 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ ผู้บริหาร โรงเรียนคิดวิเคราะห์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน และบุคลากรในโรงเรียนปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	n = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.49	0.65	มาก	1
2. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์แต่ละคน และร่วมกันอภิปราย	4.46	0.61	มาก	2
3. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน	4.35	0.62	มาก	3
4. โรงเรียนกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.34	0.63	มาก	5
5. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับโรงเรียน	4.41	0.61	มาก	4
รวม	4.41	0.62	มาก	

จากตารางที่ 10 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์แต่ละคน และร่วมกันอภิปราย โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายชื่อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	<i>n</i> = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติ	4.44	0.59	มาก	4
2. โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิด	4.49	0.63	มาก	1
3. บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน	4.48	0.62	มาก	2
4. บุคลากรในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	4.47	0.56	มาก	3
5. โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.42	0.56	มาก	5
รวม	4.46	0.59	มาก	

จากตารางที่ 11 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องโดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิด บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน และบุคลากรในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	<i>n</i> = 96		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนมีการทำงานอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลแล้วนำมาพัฒนาใหม่	4.41	0.63	มาก	2
2. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.35	0.62	มาก	5
3. บุคลากรในโรงเรียนเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาการทำงาน	4.39	0.64	มาก	4
4. โรงเรียนแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความสมเหตุสมผล	4.40	0.64	มาก	3
5. โรงเรียนจัดทำโครงการ ก่อนจะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ	4.46	0.66	มาก	1
รวม	4.40	0.64	มาก	

จากตารางที่ 12 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนจัดทำโครงการ ก่อนจะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ โรงเรียนมีการทำงานอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลแล้วนำมาพัฒนาใหม่ และโรงเรียนแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความสมเหตุสมผล ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ดังปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง (X)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y) n = 96											
	Y ₁		Y ₂		Y ₃		Y ₄		Y ₅		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X ₁	.63**	0.00	.69**	0.00	.71**	0.00	.88**	0.00	.65**	0.00	.73**	0.00
X ₂	.60**	0.00	.66**	0.00	.70**	0.00	.73**	0.00	.67**	0.00	.72**	0.00
X ₃	.68**	0.00	.79**	0.00	.77**	0.00	.76**	0.00	.78**	0.00	.81**	0.00
X ₄	.81**	0.00	.73**	0.00	.87**	0.00	.80**	0.00	.84**	0.00	.89**	0.00
X	.72**	0.00	.80**	0.00	.81**	0.00	.80**	0.00	.79**	0.00	.84**	0.00

**p < .01

จากตารางที่ 13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง (r = 0.84) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1. ความสัมพันธ์กันในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างบารมีกับการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม การคำนึงถึงเอกบุคคลกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคำนึงถึงเอกบุคคลกับการคิดอย่างเป็นระบบ
2. ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างบารมีกับการมีรูปแบบความคิด การกระตุ้นชาวปัญญากับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการสร้างแรงบันดาลใจกับการคิดอย่างเป็นระบบ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 96 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970, p.608) โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นชาวปัญญา 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็น 5) การคิดอย่างเป็นระบบ โดยตอนที่ 1 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .40-.80 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .94 และตอนที่ 2 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .46-.80 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผล

ผลศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 สรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การกระตุ้นเขาว่าปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคลิก ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองการณ์ไกล ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมต่อร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจให้กับร่วมงาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจต่อร่วมงาน ผู้บริหารจูงใจให้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมาย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารกระตุ้นให้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการกระตุ้นเขาว่าปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และผู้บริหารกระตุ้นให้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ใน

การแก้ปัญหาการทำงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้
ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการความคิดในการแก้ปัญหา

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่าย
แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงเอก
บุคคล โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารให้ความ
สนใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ
ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้
ผู้ร่วมงานรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง ตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีรูปแบบ
ความคิด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลง
บูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้
โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ
แรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจอย่าง
สมเหตุสมผล โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง และโรงเรียนส่งเสริม
ให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ ส่วน
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อ
ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลง
บูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด
โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ
แรก ได้แก่ โรงเรียนมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนคิด
วิเคราะห์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน และบุคลากรในโรงเรียนปรับความคิด
ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง

2.3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์แต่ละคน และร่วมกันอภิปราย โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.4 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิด บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน และบุคลากรในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

2.5 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนจัดทำโครงการ ก่อนจะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ โรงเรียนมีการทำงานอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลแล้วนำมาพัฒนาใหม่ และโรงเรียนแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความสมเหตุสมผล ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.84$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1. ความสัมพันธ์กันในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างบารมีกับการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม การคำนึงถึงเอกบุคลลกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคำนึงถึงเอกบุคลลกับการคิดอย่างเป็นระบบ

2. ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างบารมีกับการมีรูปแบบความคิด การกระตุ้นเขาว่าปัญญากับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการสร้างแรงบันดาลใจกับการคิดอย่างเป็นระบบ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษา ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนประพุดิตน ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน มีความสามารถในการสื่อสารถึงประโยชน์หรือด้านดีเกี่ยวกับเป้าหมาย และอธิบายถึงความสำคัญของงานที่ทำ มีการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น และมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัย นิซซาริซ เนาวรัตน์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข (2560) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้วิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการสร้างมีบาร์มี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างเหมาะสม การประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธา สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นามโสม (2556) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการสร้างบาร์มี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยกับ นุสรรา คำผัด (2560) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการสร้างบาร์มี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพา ปานศิริ (2560) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่ายสินปุนตาปี ตามการรับรู้ของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายสินปุนตาปี ตามการรับรู้ของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มีความตั้งใจทำงานอุทิศแรงกายแรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีความร่วมมือกัน เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา กุหลาบ (2556) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมณฑา ทาโยโก (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ นามโส (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่าย แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงาน และเปิดโอกาสในการพัฒนา ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และมีแบบแผน ทำให้ผู้ร่วมงานมีการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มุฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาร์ ตนประเสริฐ (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนครุณาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ดร.ณาราชบุรี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภรัตน์ ทิพยะพร (2558) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่าย แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การเปิดใจรับฟังทุกความคิดเห็น เป็นข้อควรปฏิบัติของผู้บริหารที่ดี เพราะทุกเสียงของผู้ร่วมงานนั้นมีความหมายที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี การเปิดใจรับฟังจะช่วยให้ผู้ร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ทำให้เราได้รับรู้และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาดรา แควน้อย (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง ด้านมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รณรงค์ คงทวี (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพัฒน์พงษ์ หมวกโรตง (2559) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เอื้อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาส

ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา มีการกระตุ้นบุคลากรทุกคนในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน และบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชชารัช เนาวรัตน์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้วิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล มีการพัฒนาตนเอง ให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของตนเองอยู่เสมอ มีความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นามโสม (2556) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเป็น บุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข (2560) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัด กาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายเกลงานบูรพา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมและราย ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงสารสนเทศได้ทุกระดับ ปรับปรุงกระบวนการบริหารการ ประชาสัมพันธ์ได้ทุกระดับ ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การตัดสินใจดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุกัญญา กุหลาบ (2556) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องงานวิจัยกับ นุสรรา คำผัด (2560) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพา ปานศิริ (2560) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่ายสินปุนตาปี ตามการรับรู้ของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่ายสินปุนตาปี ตามการรับรู้ของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านแบบแผนความคิด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนเปิด โอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาร์ ตนประเสริฐ (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนครุณาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนครุณาราชบุรี ด้านการสานวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมณฑา ทายุก (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภรัตน์ ทิพยะพร (2558) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวความคิด และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาดารา แควน้อย (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รณรงค์ คงทวี (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพัฒน์พงศ์ หมวกไชสง (2559) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและ รายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนจัดทำโครงการ ก่อนจะมีการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการ พิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทฤษฎีการที่ ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงาน ที่จะทำให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเล ตะวันออก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ฉิมชารัช เนาวรัตน์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายด้านอยู่ ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญymas สิทธิพันธ์ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เป็นผู้มีการมี มีความสามารถในการจัดการองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและศรัทธา มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานให้บรรลุผล มีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเชื่อมโยงโดยการพึ่งพาในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เอื้อให้ทุกคนมีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่น บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉิมชารัช เนาวรัตน์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ หนึ่งฤทัย เลี้ยงพันธุ์สกุล (2562) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่าย แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ทั้งนี้อาจมีข้อที่ควร พัฒนาให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่ม เครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ควรมีการ ส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหาร โรงเรียนควรควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้างความ เชื่อมั่น และความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน ต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมที่ควร รู้จักบริหารอารมณ์ และไม่ระบายอารมณ์ใส่ผู้ร่วมงาน มีการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ทำ ให้ผู้ร่วมงานทุ่มเททำงานให้ได้ตามเป้าประสงค์

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหาร โรงเรียนควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตาม เป้าประสงค์ ด้วยความเต็มใจ มีการสร้างองค์กรให้ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน

1.3 ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญหา ผู้บริหาร โรงเรียนควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิด กระบวนการความคิดในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีกระบวนการคิดแก้ปัญหาที่เป็นระบบ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

1.4 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล ผู้บริหาร โรงเรียนควรมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง ตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล สามารถแบ่งงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และให้คำแนะนำการทำงานได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ผลการวิจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โรงเรียนควรมีการจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการจัดประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน มาใช้เพื่อเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

2.2 ด้านการมีรูปแบบความคิด โรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการหรือเครื่องมือใดมาแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โรงเรียนควรกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการจัดประชุมวางแผนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการระดมความคิด ให้โอกาสทุกคนคิดอย่างอิสระ มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โรงเรียนควรจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีวิธีคิด และทำความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำความเข้าใจในสถานการณ์ด้วยการพยายามค้นหา ร่องรอยของผลกระทบจากสถานการณ์หนึ่งอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมถึงการเรียบเรียงที่มาของปัญหา หรือสถานการณ์อย่างมีระบบ

3. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก จึงควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น จะส่งผลให้องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงตามไปด้วย ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

ควรให้ความสำคัญ ส่งเสริมและกระตุ้นผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดอบรมหรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะ โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแก่งหลวงบุรีพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ควรมีการศึกษาใน โรงเรียนทั้งหมดของสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอื่น
2. ควรวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- กึ่งกาญจน์ แสนสุข. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคทริยา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุวรรณ พรหมบุตรดี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลธิชา แก้วกาญจน์. (2556). ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การกับการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท DRC. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2554). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร:แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ:

เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ณิชารัช เนาวรัตน์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินันท์. (2545). *วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).

กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่อองค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม

นันทน์ภัส รัชพงษ์ชฎานนท์. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมเขาวนด์ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิตยา นามโสม. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นุสรรา คำผัด. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุษบา เมืองสนธิ์. (2556). *แนวทางการพัฒนาสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเลย ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุษยามาศ ลิทธิพันธ์. (2559). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประกาย เขียวพันธ์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทมา จันทวิมล. (2544). *ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์พงศ์ หมวกไชสง. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พิมพ์ ปานศิริ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่าย สิบปุ่นตาปี ตามการรับรู้ของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ภาคารา แควน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

มุฮัมหมัดรอฮี มะลี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รณรงค์ คงทวี. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คุษุณิพนธ์การศึกษาคุษุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรม
ศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิโรจน์ นามโส. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนา
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ:
บริษัท อริยชน จำกัด

วรรณิ หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพ
องค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต
การศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรุฒม์ แสงเครือสุข. (2560). ปัญหาและแนวทางพัฒนาการดำเนินการดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนนันทนวิทย์ อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศุภรัตน์ ทิพยะพร. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา

สมโภช อเนกสุข. (2554). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา.

สมุทธร ชำนาญ. (2559). ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ. ระยอง: บี.อาร์.การพิมพ์

สายัณฑ์ ชูประเสริฐ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในกลุ่มมัธยมศึกษา อำเภอปงจังหวัดพะเยา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.

สุกัญญา กุหลาบ. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุมณฑา ทายุก. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

เสาร์ ตนประเสริฐ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนนครนาราชบุรี. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2. (2563). ผลการทดสอบทางการศึกษา
ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562. ระยอง: สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2. (2564). ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา. ระยอง:
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2. (2564). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
พ.ศ.2564. ระยอง: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2.
- สำนักงานเลขาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวาน
กราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุณิษา วินิจชัย. (2560). พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2549). การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์:แนวทางสู่การปฏิบัติ.
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). การบริหารแบบมีส่วนร่วมในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนว
ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หนึ่งฤทัย เลียงพันธุ์สกุล. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
เขต 3. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

- อารี กิ่งसानุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bass & Avolio. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Qak: Sage.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentia; of psychological testing (5th ed.)*. NY: Harper Collins.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Mississippi: Department of philosophy science the university of Mississippi.
- Hater, J. J., & Bass, B.M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Applied psychology*, 73(4), 695-702.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample size for research activities. *Education and O=Psychological Measurement*, 10(3), 607-610.
- Likert, Rensis. (1970). *The human resources: Cases and concept*. NY: Hart Cout Brace B.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ อว 8137/4107

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

30 กันยายน 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการนิพนธ์ (ฉบับย่อ)

2. เครื่องมือวิจัย

ด้วยนายพีรวัฒน์ ศีตีสาร รหัสประจำตัวนิสิต 63920286 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการนิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมี ดร.ภักดิ์ภูฏ์ สมพงษ์ธรรม เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของ เครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

(สำเนา)

ที่ อว 8137/2031

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

17 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (หาคุณภาพ)

3. จำนวนกลุ่มทดลองใช้ดำเนินการวิจัย

ด้วยนายพีรวัฒน์ ศีตีสาร รหัสประจำตัวนิสิต 63920286 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงการนิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งบูรพา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” โดยมี ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอหน่วยงานในสังกัดของท่านในการหาคุณภาพจาก เครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 30 คน ระหว่างวันที่ 6-10 ธันวาคม พ.ศ. 2564

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

(สำเนา)

ที่ อว 8137/2032

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

17 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (หาคุณภาพ)
3. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเก็บข้อมูล

ด้วยนายพีรวัฒน์ ศีตีสาร รหัสประจำตัวนิสิต 63920286 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงการนิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2” โดยมี ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอหน่วยงานในสังกัดของท่านในการหาคุณภาพจาก เครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 จำนวน 96 คน ระหว่างวันที่ 16-24 ธันวาคม พ.ศ. 2564

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาระยะของ เขต 2 จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 จำนวน
25 ข้อ

ขอความอนุเคราะห์ทุกท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ให้ครบทุกข้อ เพื่อจะนำข้อมูลไปใช้
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลต่อการ
ปฏิบัติงานของท่าน และหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด โดยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม
ในครั้งนี้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายพีรวัฒน์ ศีตีสาร

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งกระจาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยระดับ
คะแนนต่าง ๆ มีความหมายดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การสร้างบารมี						
1	ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรม ทางจริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองการณ์ไกล					
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจ					
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้างความ เชื่อมั่น และความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนัก เห็น คุณค่าของงาน					
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อเห็น ถึงความสำคัญของเป้าหมาย					
8	ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน					
10	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น					
การกระตุ้นชาวปัญญา						
11	ผู้บริหารให้แนวทางในการทำงานอย่างเป็นกันเอง					
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาการทำงาน					
13	ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ					
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการความคิดในการแก้ปัญหา					
การคำนึงถึงเอกบุคล						
16	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
17	ผู้บริหารมีความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานรายบุคคล					
18	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ					
19	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ					
20	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง ตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่ม
เครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยระดับ
คะแนนต่าง ๆ มีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การเป็นบุคคลที่รอบรู้						
1	โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
2	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
3	โรงเรียนมีการจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
4	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของตนเองอยู่เสมอ					
5	บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล					
การมีรูปแบบความคิด						
6	ผู้บริหารโรงเรียนคิดวิเคราะห์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน					
7	โรงเรียนมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ					

ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแสดงความคิดที่เปิดกว้างให้บุคลากรถูกต้อง					
9	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง					
10	บุคลากรในโรงเรียนปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน					
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
11	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
12	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์แต่ละคนและร่วมกันอภิปราย					
13	โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน					
14	โรงเรียนกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
15	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับโรงเรียน					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
16	โรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติ					
17	โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิด					
18	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน					
19	บุคลากรในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน					

ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20	โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยน ความรู้ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และข้ามกลุ่ม สาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ						
21	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โรงเรียนมีการทำงานอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของข้อมูล แล้วนำมาพัฒนาใหม่					
22	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีวิสัยทัศน์ และ ทำความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ					
23	บุคลากรในโรงเรียนเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาการ ทำงาน					
24	โรงเรียนแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความ สมเหตุสมผล					
25	โรงเรียนจัดทำโครงการ ก่อนจะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....



ภาคผนวก ค

แสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี
เขต 2

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
การสร้างบารมี							
1	ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทาง จริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองการณ์ไกล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้างความ เชื่อมั่น และความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ							
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนัก เห็น คุณค่าของงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อเห็นถึง ความสำคัญของเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารจงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการ ทำงานมากขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3			
การกระตุ้นเข้าปัญหา							
11	ผู้บริหารให้แนวทางการคิดทำงานอย่างเป็นกันเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการความคิดในการแก้ปัญหา						
การคำนึงถึงเอกบุคล							
16	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานรายบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง ตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่ม
เครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3			
การเป็นบุคคลที่รอบรู้							
1	โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	โรงเรียนมีการจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลพื้นฐานในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
การมีรูปแบบความคิด							
6	ผู้บริหารโรงเรียนคิดวิเคราะห์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	โรงเรียนมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้บุคลากรถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	บุคลากรในโรงเรียนปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3			
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน							
11	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์แต่ละคนและร่วมกันอภิปราย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	โรงเรียนกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม							
16	โรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	บุคลากรในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน							
21	โรงเรียนมีการทำงานอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล แล้วนำมาพัฒนาใหม่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3			
22	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีวิสัยทัศน์ และทำ ความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23	บุคลากรในโรงเรียนเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาการ ทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24	โรงเรียนแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความสมเหตุสมผล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	โรงเรียนจัดทำโครงการ ก่อนจะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ง

คำอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบุรีพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
1.	0.74	11.	0.52
2.	0.72	12.	0.68
3.	0.48	13.	0.70
4.	0.53	14.	0.73
5.	0.80	15.	0.62
6.	0.68	16.	0.75
7.	0.73	17.	0.65
8.	0.53	18.	0.69
9.	0.72	19.	0.59
10.	0.76	20.	0.40

หมายเหตุ : ค่าความเชื่อมั่น = .94

ตารางที่ 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
1.	0.60	14.	0.67
2.	0.61	15.	0.67
3.	0.58	16.	0.62
4.	0.61	17.	0.66
5.	0.77	18.	0.73
6.	0.51	19.	0.73
7.	0.68	20.	0.76
8.	0.46	21.	0.76
9.	0.78	22.	0.70
10.	0.59	23.	0.80
11.	0.73	24.	0.73
12.	0.73	25.	0.62
13.	0.79		

หมายเหตุ : ค่าความเชื่อมั่น = .96