

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

นายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง

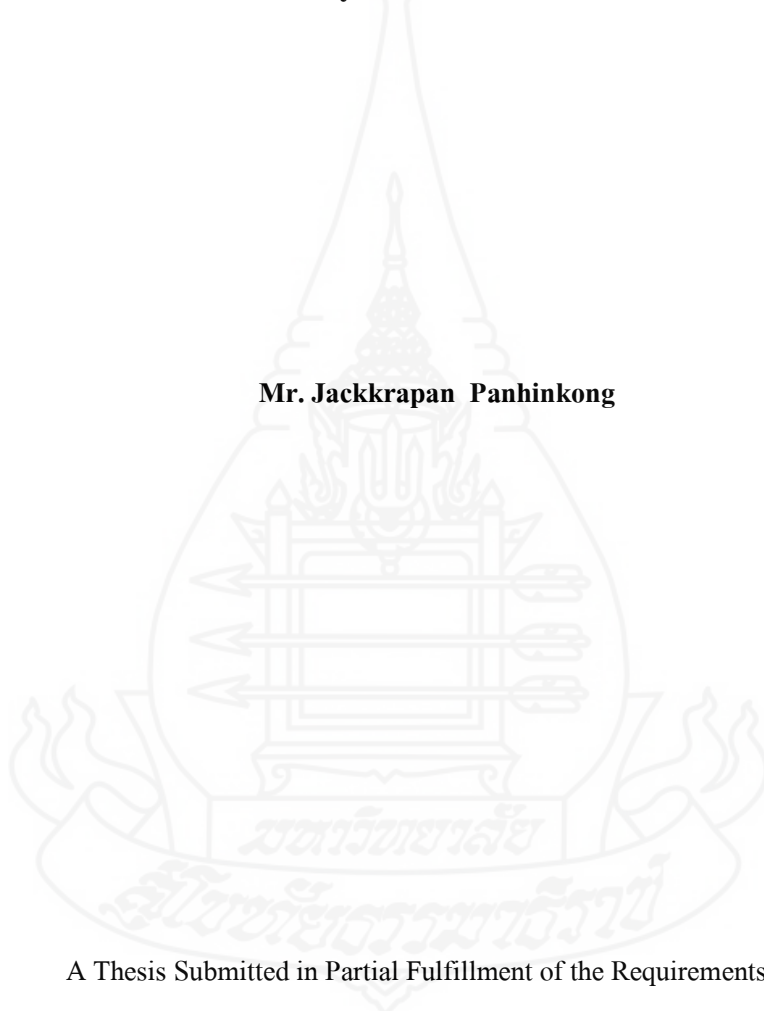


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

**Transformational Leadership of School Administrators
Affecting the Being of Learning Organization in Basic Education Schools
under the Secondary Education Service Area Office 7**

Mr. Jackkrapan Panhinkong



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2018

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ชื่อและนามสกุล นายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์

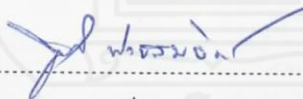
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2561

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์)



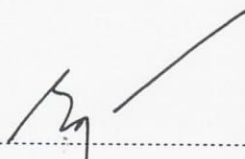
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วิชย์)

ข้อวิพากษ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ผู้วิจัย นายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง รหัสนักศึกษ 2582300642 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จนก เอื้อวงศ์

ปีการศึกษา 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 41 โรงเรียน โดยมีครูหัวหน้าระดับในแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ระดับชั้นละ 1 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (2) ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ (3) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 72.0

คำสำคัญ ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้

Thesis title: Transformational Leadership of School Administrators
Affecting the Being of Learning Organization in Basic Education
Schools under the Secondary Education Service
Area Office 7

Researcher: Mr. Jackkrapan Panhinkong; **ID:** 2582300642;

Degree: Master of Education (Education Administration);

Thesis advisors: (1) Dr. Choochart Phuangsomchit; Associate Professor;

(2) Dr. Ketkanok Urwongse, Associate Professor; **Academic year:** 2018

Abstract

The purposes of this research were to study (1) the level of transformational leadership of school administrators and the level of being of learning organization in basic education schools; (2) the relationships between transformational leadership of school administrators and the being of learning organization in basic education schools; and (3) the influence of transformational leadership of school administrators on the being of learning organization in basic education schools under the Secondary Education Service Area Office 7.

The research sample consisted of 41 basic education schools under the Secondary Education Service Area Office 7. The research informants were teachers who were class level heads in each school. The employed research instrument was a rating scale questionnaire with reliability coefficient of .98. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

Research findings were that (1) the overall transformational leadership of school administrators was at the high level, with the aspect receiving the top rating mean being that of having the idealized influence; whereas the aspect receiving the lowest rating mean being that of consideration for individuals; on the other hand, the overall being of learning organization of the basic education schools under the Secondary Education Service Area Office 7 was at the high level, with the aspect receiving the top rating mean being that of having the shared vision; whereas the aspect receiving the lowest rating mean being that of being the person with mastery learning; (2) transformational leadership of school administrators correlated positively and significantly at the .01 level with the being of learning organization of the basic education schools; and (3) analysis results of the influence of transformational leadership of school administrators on the being of learning organization of the basic education schools showed that transformational leadership of school administrators had significant influence on the being of learning organization of basic education schools under the Secondary Education Service Area Office 7 at the .05 level; and transformational leadership of school administrators could predict the being of learning organization of the schools by 72.0 percent.

Keywords: Transformational leadership, Learning organization

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. นรา สมประสงค์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.เพชรชัย แก้วสุวรรณ, นางสุพาภรณ์ วงคำชัย, นายโกเมศ อำนวย นางภวิทย์ศรี อนันต์มานะชัย และนายอมรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์ เป็นอย่างยิ่งที่กรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและตรวจเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละตอบแบบสอบถาม เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่าน ในสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทั้งเพื่อนบัณฑิตศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่มีส่วนในการให้ความรู้ สนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณพรพรรณ พันธุ์หินกอง ที่คอยดูแลด้วยความห่วงใย และเป็นกำลังใจให้ตลอดเวลา

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่คอยให้ความห่วงใยและเป็นกำลังใจ รวมทั้งให้การสนับสนุนในการศึกษาจนประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง

ตุลาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	11
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	14
องค์การแห่งการเรียนรู้	17
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้	19
องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	23
การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	28
ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การสร้างเครื่องมือ	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล	60
ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7	62
ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7	68
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7	74
ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7	76
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
สรุปการวิจัย	79
อภิปรายผล	82
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	101
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	102
ข สำเนาหนังสือ	104
ค แบบสอบถามการวิจัย	112
ง การวิเคราะห์ข้อมูล	124
ประวัติผู้วิจัย	144

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรและตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน	51
ตารางที่ 3.2 ผลพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาแบบสอบถาม (IOC) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	53
ตารางที่ 3.3 ผลพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาแบบสอบถาม (IOC) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	54
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	60
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	63
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	63
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	65
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	66
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	67
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	68
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	69
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านรูปแบบวิถีคิด	70
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม	71
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	73
ตารางที่ 4.13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	74
ตารางที่ 4.14	การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7	76
ตารางที่ 4.15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนของตัวแปร ในสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7	77



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ systems Learning Organization model	24
ภาพที่ 2.2 สรุปกรอบกรอบแนวคิดในการวิจัย	48



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เป็นยุคที่โลกมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นพลวัต ส่งผลให้สังคมเต็มไปด้วยข้อมูล และข่าวสาร เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในซีกโลกหนึ่งจะมีผลกระทบไปยังประเทศในอีกซีกโลกหนึ่งได้ภายในไม่กี่วินาที โลกทั้งใบมีการไหลเวียนของข้อมูลอยู่ตลอดเวลา เปรียบเสมือนโลกที่ไร้พรมแดน จากปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงก่อให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่กำลังขยายตัวและกระทบกับการอยู่รอดขององค์กรขึ้นทั่วโลก โดยในทุกๆ องค์กรต้องการที่จะแข่งขันให้ได้เปรียบในด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินกิจการต่อไปภายใต้สถานะแรงกดดันในด้านของการแข่งขันนี้ได้ เหตุการณ์ดังกล่าวจึงส่งผลกระทบกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการปรับตัวขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นมานั้น ยังมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คนไทยมีคุณภาพต่ำ ส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมและมีความเหลื่อมล้ำสูง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพ และการพัฒนา ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 จึงมีความมุ่งหมายในการเตรียมพร้อมด้านกำลังคน และการเสริมสร้างศักยภาพของประชากร โดยการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน มีทักษะการทำงาน และการใช้ชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, น. 15) ขณะเดียวกันความรู้ที่เป็นกลไกและรากฐานในการพัฒนา ก็เป็นปัจจัยสำคัญในทุกภาคส่วน และได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในทุกมิติ ทุกองค์กร ทุกกิจกรรม โลกยุคปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นโลกของการแสวงหา และใช้ความรู้เป็นฐานอย่างเข้มข้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน และยังยืนของแต่ละประเทศ ดังนั้น เมื่อโลกก้าวเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีบทบาทต่อวิถีชีวิตของมนุษย์และพลโลกมากขึ้นตามไปด้วย (พิณสุตา สิริธรรักษ์, 2552, น. 1)

จากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ดังที่กล่าวมาแล้วได้ส่งผลกระทบต่อวงการการศึกษาเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนในประเทศให้มีความพร้อมกับการรับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและนักเรียนให้ปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ไพลิน บุญนา, 2559, น. 83) โดยในส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546, น. 4)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์กรที่ใช้ทรัพยากรมององค์กรแบบองค์รวม เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน เป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล หรือกลุ่มให้เกิดขึ้น ให้บุคลากรมีกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ วิจัยเพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้ในความสำเร็จได้ (Marquardt, 1997, p. 2) โดยการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นให้ความสำคัญไปที่การพัฒนาบุคคลให้มีความตื่นตัว พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพต่อการปฏิบัติการกิจ และสามารถปรับเปลี่ยน ปรับปรุง บุคลากรและองค์กรให้พัฒนายิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป (พรณี เทพสุตร, 2556, น. 21) ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากแบบดั้งเดิมจากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กรโดยเรียนรู้ภาวะแท้จริงส่วนภายนอกองค์กร เรียนรู้แนวโน้ม โอกาส และวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ (นงนุช รักษา, 2553, น. 23 อ้างถึงใน ถ้าไพ พิลาทอง, 2556, น. 26) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจะมีองค์กรเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการที่จะสร้างหรือ

พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคลากรทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร (Senge, 1990, p. 43)

สถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ยิ่งขึ้นต่อไป ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือ โรงเรียนซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้นเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา (ชลธิชา อนันต์นำวี, 2555, น. 82) อีกทั้ง องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางความก้าวหน้า และนำสมัยทางเทคโนโลยี เพื่อผลิตและการบริการที่เป็นเลิศด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้รับบริการ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สุชาติณี รักกุศล, 2557, น. 18) ดังนั้น สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรย่อมต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องเพื่อการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งจะต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาความคิด ดังนั้นสถานศึกษาจึงสมควรพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าประเภทใดๆ ผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ (วิโรจน์ สารัตตะ และอัญชลี สารัตตะ, 2545 น. 78 อ้างถึงใน สุกัญญา กุหลาบ, 2556, น. 44) ทั้งนี้การทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกุญแจสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกที่มีการแข่งขันและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (Givel, 2014, p. 2) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการ และตรงตามความต้องการและวิถีทัศน์ของชุมชน (Perskins, 2000. อ้างถึงใน ชลธิชา อนันต์นำวี, 2555, น. 84)

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมาย และกำกับดูแลบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและผู้นำจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ผู้นำยังเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเด่น มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อบุคลากรในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น และมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย (Halpin, 1966, p. 27-28) การที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสำเร็จที่กล่าวถึงนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในการบริหารงานของสถานศึกษาและคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่นๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจึงต้องค้นหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของทฤษฎีการบริหารโดยเป็นลักษณะผู้นำที่มีความสามารถ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญแก่บุคลากรให้สามารถมองเห็นงานในมุมมองใหม่ๆ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำระดับของวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของผู้ตาม มีการกระตุ้น ชี้นำ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น. 7) ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ภาควิชาเมื่อประสบผลสำเร็จ เปิดโอกาสและส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมข้างต้นผู้บริหารต้องหมั่นฝึกปฏิบัติตามคุณลักษณะอย่างต่อเนื่อง (ศศิธร จำปีมาย, 2556, น. 126)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาเท่าทันความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดีและใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และจะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในลำดับต่อไป (สุกัญญา กุหลาบ, 2556, น. 45) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทางบวกในระดับค่อนข้างสูง (พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง, 2559, น. 95) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวนันท์ ศิวพิทักษ์ ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(ศิวพันธ์ ศิวพิทักษ์, 2555, น. 117) นอกจากนี้ งานวิจัยของ นิตยา นามโสม ยังแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาต่อไป (นิตยา นามโสม, 2556, น. 72)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ดำเนินงานบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการบริหารการศึกษา ตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการประเมินมาตรฐานภายนอกของโรงเรียน และผลการประเมินในระดับชาติ ค่อนข้างน้อย สะท้อนถึงผลการจัดการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายหลักของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7. กลุ่มนโยบายและแผน 2559, น. 1-7) ซึ่งจากนโยบายจากภาครัฐต้องการให้แก้ปัญหาคอนกรีตของการบริหารราชการแผ่นดิน โครงสร้างที่มีจุดอ่อนและการบริหารจัดการที่ยังขาดประสิทธิภาพ ให้มีการบูรณาการ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล รวมทั้งต้องสร้างบรรยากาศ ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความทันสมัย ลดความซ้ำซ้อน และมีความชัดเจน เพื่อให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืนในระยะยาว (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2559)

ด้วยหลักการและเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 เพื่อจะได้นำผลการศึกษาวินิจฉัยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการประกอบการพิจารณา ปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

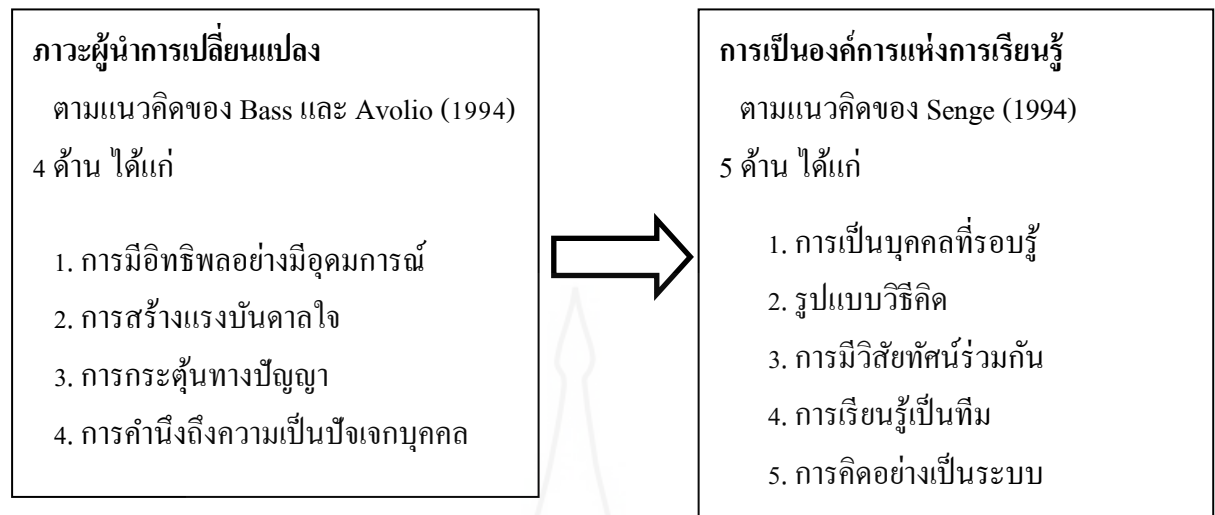
2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีมาเป็นกรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994)

3.2 ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) รูปแบบวิธีคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ตามแนวคิดของ Senge (1994) แสดงรายละเอียดได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ได้แก่ ปราจีนบุรี นครนายก และสระแก้ว จำนวนทั้งสิ้น 44 แห่ง

5.2 ตัวอย่าง สำหรับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 41 แห่ง ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608-610) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มโรงเรียนแบบชั้นภูมิ (stratified Random Sampling) โดยทำการแบ่งสถานศึกษาออกเป็นกลุ่มย่อย ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น (stratum) ได้แก่ 1) กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก 2) กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง 3) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ และ 4) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ทำการสุ่มตัวอย่างจากในแต่ละกลุ่มย่อยตามสัดส่วน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sampling Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก โดยมีครูหัวหน้าระดับในแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ระดับชั้นละ 1 คน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อบุคลากร ให้เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง กระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

6.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างให้บุคลากรได้เห็น เกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังบุคลากรได้ สามารถแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในความสามารถที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจของสถานศึกษา สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมทั้งสามารถแสดงความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

6.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตน เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

6.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสถานศึกษา เป็นที่ปรึกษาของบุคลากรแต่ละคน โดย

ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล

6.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง การรับรู้สภาพของสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแบ่งปันความรู้ สนับสนุนและส่งเสริม ให้การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานและร่วมกันหาวิถีทางเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

6.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้ ทักษะสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6.2.2 รูปแบบวิธีคิด (Mental models) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดเป็นของตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิเคราะห์ มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์ เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสมเหตุสมผล และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

6.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดภาพของอนาคตที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สถานศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.2.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง

6.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) การที่บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดในการพิจารณาไตร่ตรองในลักษณะองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ อย่างมีเหตุผล นำข้อมูลที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอดและประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

6.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ซึ่งมีพื้นที่ครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดนครนายก และจังหวัดสระแก้ว

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ดังต่อไปนี้

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนถึงปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการพิจารณา การตัดสินใจ การปรับปรุง และเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

7.3 สถานศึกษาได้รับข้อมูลเพื่อประเมินตนเอง ประเด็นที่ต้องปรับปรุง และแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.4 หน่วยงานต้นสังกัดได้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

Stogdill (1950, p.4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในการตั้งเป้าหมายและบรรลุตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ เป็นการบูรณาการตัวบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดของบุคคลในกลุ่ม เพื่อใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำจะมีผลต่อความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่ม (Dejnoska, 1983, p. 94)

ภาวะผู้นำคือ ศิลปะในการชี้แนะ สมาชิกหรือผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ (Schwartz. 1980, p. 491) คล้ายคลึงกับ Morphet, Johns, & Reller (1967, p. 122) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรม ความเชื่อ และเจตคติจากบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

Daft (1994, p. 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

Yulk (1998, p. 3) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลาย ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

2) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

3) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

4) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

5) ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

6) ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

7) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชี้แนะ และอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

8) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพล และอำนาจของตน กระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดปลายทาง

Sergiovanni and moore (1989, p. 36) อ้างถึงใน สังคม จันทรวิเศษ (2555, น. 26) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้ทำให้ปฏิบัติตามประเพณีปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

Robbins (1989, p. 302) อ้างถึงใน วุฒิ อิศระกุล (2556, น. 23) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประเวศ ะสี (2544, น. 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการจูงใจสมาชิกในกลุ่ม โดยใช้ศิลปะในการจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้น จนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทางผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงจูงใจซึ่งกันและกัน มีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น เช่น การมีเสรีภาพ มีความยุติธรรม มีความเท่าเทียมกัน เป็นต้น หากพิจารณาจากระดับความต้องการ 5 ระดับของมาสโลว์แล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น (Burn, 1987, p. 20)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่ผู้นำยกระดับความสนใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความตระหนัก และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม โดยการชี้ให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่ม (Bass, 1990, p. 21)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้ตามให้สามารถมองเห็นงานในมุมมองใหม่ๆ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำยกระดับของวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของผู้ตาม มีการกระตุ้น ชี้นำ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

Bass & Avolio (1994, p. 2) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความสนใจในมุมมองใหม่ๆ ของงาน การหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ ของทีม พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีการท้าทาย นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้นำจากยกระดับอุดมการณ์ด้านผลสัมฤทธิ์ของทีมงาน และความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

ศศิธร จำพินาย (2556, น. 27) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจูงใจให้บุคลากรมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างรักหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคลากร โดยบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ขององค์กร กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass & Avolio (1994) ได้กล่าวถึง ภาวะการผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจ ความตระหนักในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักจูงให้บุคลากรมองไกลไปสู่อุดมการณ์ที่ทำให้กลุ่มได้ผลประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเอาไว้ ดังต่อไปนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ผู้ตามจะพยายามเลียนแบบ และประพฤติปฏิบัติตนให้เหมือนกับผู้นำ โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ทำให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำกับภาพทั้งดงามของอนาคตอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร รวมไปถึงประโยชน์ของส่วนรวม

3) การกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้มีความต้องการหาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการแก้ปัญหา ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน มีพิสัยทัศน์ให้เห็นว่าผู้นำจะสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของบุคลากรทุกคน ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำเป็นผู้นำให้คำแนะนำ ดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของบุคลากรแต่ละคนเพื่อการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถของตน และดูแลบุคลากรว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยที่บุคลากรจะไม่วินิจฉัยว่ากำลังถูกตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass & Avolio พบว่า ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

- 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ซึ่งจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass & Avolio ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย

- 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามได้เห็น เกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้ สามารถแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในความสามารถที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม มีการสร้างแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมทั้งสามารถแสดงความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตน เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล

2. องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Hoy and Miskel (2001, p. 21) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ซึ่งสมาชิกได้รับแรงบันดาลใจ การสนับสนุนและส่งเสริม ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการขยายศักยภาพในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ

Senge (1994, p. 48) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น มีการขยายขอบเขตของการคิดที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ เป็นสถานที่ที่บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจ

เท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคล โดยองค์การจะต้องเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวมให้ได้

Marquardt (1997, p. 2) กล่าวว่าไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ของบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดขึ้น และให้บุคลากรมีกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้ในความสำเร็จได้

Garvin (1993, p. 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ และถ่ายโอนความรู้และสามารถปรับตัวดิกรรรม ที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

เจษฎา นอกน้อย และคณะ (2552, น. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมบุคลากรทุกคน ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วม และแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ศิวพร แสนรัตน์ (2556, น. 18) และ ปิยะ ละมุลมอญ (2556, น. 34) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ในทำนองเดียวกันไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์การที่บุคคลในองค์การมีความมุ่งมั่นในการที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มสมรรถนะที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ ด้วยกระบวนการบริหารของผู้นำ เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มั่นสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล เป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพและบรรลุเป้าหมาย ทั้งของตน ทีมงาน และองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ พรณี เทพสูตร (2556, น. 14) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีกระบวนการที่มุ่งเน้นกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มหลักขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความสามารถ ความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืนตลอดไป

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การหรือหน่วยงานที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์การ และสร้างบรรยากาศในองค์การให้เกิดการแบ่งปันความรู้ สนับสนุนและส่งเสริม ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานและร่วมกันหาวิถีทางเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

Marquardt & Reynolds. (1994, p. 51-77) กล่าวว่า ลักษณะที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การที่สำคัญ มี 11 ประการ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) คือ ขันการบังคับบัญชาควรเหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดความอิสระในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานข้ามสายงาน องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม ที่ต่างก็ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กัน

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate learning culture) บุคลากรในองค์การมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญ กับประโยชน์ขององค์การ โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากรทุกคน

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ปัญหาไปยังบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้ การตัดสินใจ และแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จึงต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อองค์การ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) ผ่านการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ และสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง

6. การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน มีการเก็บข้อมูล และมีถูกต้อง เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล และสถานการณ์

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น โดยถือหลักการที่ว่าพัฒนาคุณภาพเป็นไปตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การ หรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ

9. การมีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) บรรยากาศภายในองค์การที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง ได้แก่ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน องค์การจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and networking) การที่องค์การมีความร่วมมือ แบ่งปันและสร้างผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่าจากทรัพยากรที่มีอยู่ โดยความร่วมมือภายในองค์การ เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือภายนอกองค์การที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ในองค์การจะมีการแบ่งปันความรู้ ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาร่วมกันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

11. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความคาดหวังขององค์การในอนาคตที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดขึ้น ซึ่งรวมถึงพันธกิจที่เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ตามความต้องการร่วมกันขององค์การ

Gephart and Marsick (1996, p. 38) อ้างถึงใน สะเก็ดหินะ หลีแอ (2555, น. 36) เสนอลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) บุคลากรแต่ละคนมีการแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (A culture of learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์โดยมีรางวัลผลตอบแทนให้เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ

5. การยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงาน และผลิตผลใหม่ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

Longworth and Davies (1999, p. 75) อ้างถึงใน สะกึหน๊ะ หลีแอ (2555, น. 37) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัยการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กรโดยการให้การศึกษาศึกษาฝึกอบรมแก่บุคลากร

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรและกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้แสดงความสามารถพิเศษโดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจบุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์การแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. องค์การแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรม คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ .

Senge (1990, p. 6-11) มีแนวความคิดว่าลักษณะขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการปลูกฝังวินัย 5 ประการให้กับบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะความสามารถในการเรียนรู้ของกลุ่ม โดยบุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มองภาพอนาคตและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ มีแนวทางในการคิดที่นำไปสู่ความสำเร็จของผลงานอย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มองภาพอนาคตของตนเองสอดคล้องกับภาพรวมขององค์การ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ความรู้สึกร่วมของบุคลากรที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย มีการประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และมองเห็นสิ่งต่างๆ โดยรวม จากส่วนย่อยของระบบและเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของงานรวมไปถึงสามารถวางแผน ดำเนินงาน และแก้ปัญหาได้

นอกจากนี้ ลำไพ พิลาทอง (2556, น. 33) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสร้างรูปแบบวิธีคิด มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีการทำงานเป็นทีมแบบเอื้ออาทร และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นองค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนองค์การ ให้มีความสำคัญกับสมาชิกทุกระดับ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับ ศิวพร แสนรัตน์ (2556, น. 23) ที่กล่าวว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะที่เคลื่อนไหว ต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องมีการใฝ่รู้ใฝ่เรียน กระตือรือร้นชวนช่วยในการหาความรู้และนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งความรู้มาแบ่งปัน เผยแพร่ ให้แก่กันเพื่อพัฒนางานในองค์การให้ประสบความสำเร็จ ในด้านของ เกวลิน รัตนาวลีอาภรณ์ (2555, น. 26) ได้กล่าวว่า การที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เกิดการเรียนรู้ มีการคิดวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้าง มีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกัน โดยเฉพาะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม เน้นการมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม คล้ายคลึงกับ ไพธิน บุญนา (2559, น. 45) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มีลักษณะเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กร โดยให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสในการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์หรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาค้นคว้าความรู้อย่างต่อเนื่อง รู้จักแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความตื่นตัวในการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือลักษณะที่องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานข้ามสายงาน โดยมีสายบังคับบัญชาในแนวนอน บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญของการเรียนรู้ ผู้บริหารให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากรทุกคน องค์กรมีการส่งผ่านข้อมูล ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

2.3 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Bennette and O'Brien (1994, p. 77-79 อ้างถึงใน สะกัณหะ หลีแอ, 2555, น. 39) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อวางแผนในสิ่งที่ต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการในการบรรลุเป้าหมาย โดยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร
2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์กรไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงานในการรวบรวมบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร ต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
4. บรรยากาศ บรรยากาศองค์กรต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ เป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์กรประพฤติปฏิบัติ
5. โครงสร้างขององค์กรและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพัฒนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการภายในขององค์กรด้วย

6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสารโดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การให้ขึ้นและสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน

7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็นหากบุคคลได้เรียนรู้ มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม

8. กระบวนการทำงาน องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียง

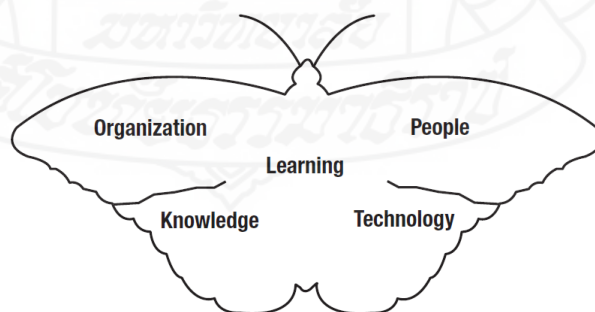
9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลย้อนกลับ สิ่งที่องค์การมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของผู้รับบริการ และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น

10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองและการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ

11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานจัดการพัฒนาองค์การ

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ

Marquardt (2002, p. 228-236) ได้เสนอแบบจำลองขององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ และแบ่งออกเป็น 5 ระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบเชิงระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ systems Learning Organization model
ที่มา : Marquardt. (2002, p. 231)

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) คือ การเรียนรู้ขององค์กร มี 3 ระดับได้แก่ 1) การเรียนรู้ของบุคคล 2) การเรียนรู้ของกลุ่ม และ 3) การเรียนรู้ขององค์กร หน่วยการเรียนรู้จะอาศัยทักษะต่างๆ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. ระบบย่อยด้านองค์กร Organization Subsystem มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร ประกอบไปด้วย

2.1) วัฒนธรรม โดยองค์กรตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมไปถึงการประยุกต์ใช้ ผสมผสาน และพัฒนาต่อยอดความรู้ต่างๆ

2.2) วิสัยทัศน์ คือเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กร เป็นสิ่งที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นขององค์กร

2.3) กลยุทธ์ กลยุทธ์จะมีความสัมพันธ์กับวิธีการ แผน ในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

2.4) โครงสร้างขององค์กร ประกอบไปด้วยแผนกต่างๆ โครงสร้างขององค์กร องค์กรการเรียนรู้ควรมีความเหมาะสม คล่องตัว อิสระ และเป็นแนวราบ มีการไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ และมีการร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ระบบย่อยด้านบุคลากร People Subsystem ประกอบไปด้วย 1) บุคลากร 2) ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 5) ชุมชน ซึ่งทั้งหมดนี้มีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

4. ระบบย่อยด้านความรู้ knowledge Subsystem เป็นการจัดการความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น ประกอบไปด้วย 1) การสะสมความรู้ 2) การสร้างความรู้ใหม่ๆในองค์กร 3) การจัดเก็บความรู้ และ 4) การถ่ายโอนความรู้ แล้วนำความรู้มาใช้ประโยชน์

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี Technology Subsystem เป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนและบูรณาการ ทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้าด้วยกัน ทำให้เข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความหมายของ Senge (1994, p. 87 - 441) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

บุคคลที่รอบรู้ คือ พฤติกรรมการที่บุคลากรในองค์กรมีการฝึกฝนตนเอง ตระหนักถึงความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นบุคคลที่พร้อมในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรจะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการเรียนรู้ในองค์กรได้

สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้ ไม่เรียนรู้ มีความกระตือรือร้น เรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน และปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบวิธีคิด (Mental Model)

รูปแบบวิธีคิด คือ กรอบแนวคิดของบุคคลในการเข้าใจโลก การมีความคิดเป็นของตนเอง สามารถเชื่อมโยงตนเอง ผู้อื่น และองค์กรได้ สามารถนำเอาความรู้ใหม่ๆ มาสร้างสรรค์แนวความคิดที่เป็นของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัวขององค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ในการตัดสินใจ ฝึกฝนและพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วม คือ การสร้างการร่วมมือกันของบุคลากรในการวาดภาพความสำเร็จในอนาคตที่พึงประสงค์ การตัดสินใจ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และความปรารถนา ร่วมกันในการมุ่งไปสู่อนาคตที่ได้วางเอาไว้ของบุคลากรในองค์กร โดยที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์ของตน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานต่อองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเป็นการมองภาพในองค์กรรวมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้เป็นทีม คือ กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ และทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในด้านของ ข้อมูล ความคิดเห็น ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ทั้งที่ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม เปิดใจยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยไม่มีอิทธิพลครอบงำความคิดของสมาชิกในกลุ่มคนอื่นๆ มีการประสานงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง อันจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

5. มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ คือ กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจส่วนประกอบย่อยในองค์กร เข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความสัมพันธ์และเชื่อมติดกันของปัจจัยต่างๆ ทั้งหมด มองเห็นภาพรวมของงานที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้บุคลากรสามารถมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน โดยอาศัยความรู้ที่หลากหลาย จึงต้องคิด

ให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาว เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน นำข้อมูลที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอดและเป็นผลการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge พบว่า ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ

- 1) บุคคลที่รอบรู้
- 2) รูปแบบวิธีคิด
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) การเรียนรู้เป็นทีม
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ซึ่งจากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมากรอบในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้

บุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้ ทักษะสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- 2) รูปแบบวิธีคิด

รูปแบบวิธีคิด หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีรูปแบบความคิดเป็นของตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิเคราะห์ มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์ เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสมเหตุสมผล และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพของอนาคตที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาองค์การให้ไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้องค์การมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 4) การเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง

5) การคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการคิดการของบุคลากรในองค์กร ในการพิจารณาไตร่ตรองในลักษณะองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ อย่างมีเหตุผล นำข้อมูลที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอดและประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำไปพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2.4 การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิจัยเสนอแนวทางในการพัฒนาไว้ ดังต่อไปนี้

Marquardt. (2002, p. 209-236) ได้เสนอการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องตระหนักว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้
2. สร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
3. เชื่อมโยงการเรียนรู้กับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์กร สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
4. ประเมินขีดความสามารถขององค์กร ในแต่ละระบบย่อยของรูปแบบองค์กรการเรียนรู้ ประเมินองค์กรถึงจุดเด่น จุดด้อย ที่มีอยู่โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กร
5. สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ในองค์กรจะเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
6. ให้ความสำคัญของกระบวนการคิด และการดำเนินงาน สมาชิกในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกันภายในองค์กร ผู้นำจึงต้องพัฒนาทั้งระบบขององค์กร
7. ผู้นำต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกในองค์กร เป็นผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวก ในการนำพาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร พัฒนาและปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง และทำให้รู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เชื่อโยงการเรียนรู้ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง

9. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การเพิ่มระดับความรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน องค์กร โดยการกำหนดเป็นกลยุทธ์ มีการเสริมแรง และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ระหว่างสมาชิก

10. ลดระบบราชการและปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ระบบราชการมักยึดรูปแบบ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ทำให้ลดทอนความกล้าที่จะเสี่ยงสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องทบทวนและเปลี่ยนกฎระเบียบ กระบวนการที่ไม่จำเป็น และขัดขวางการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

11. ขยายการเรียนรู้ไปสู่การดำเนินงานในองค์กรทั้งหมด สมาชิกในองค์กรต้องการอำนาจและโอกาสในการแสดงความสามารถของตน จึงควรให้อำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีบทบาทและมีกำลังใจในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

12. จัดภาพการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่ผู้รับบริการ ชุมชน สังคม ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์กร และสามารถให้ความช่วยเหลือองค์กรได้เป็นอย่างดี

13. รับและใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุด องค์กรที่ขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีจะเสียเปรียบในการสร้าง จัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

14. สร้างชัยชนะในเวลาอันสั้น ในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้ความพยายามและเวลามาก ซึ่งอาจจะทำให้บุคลากรหมดกำลังใจในการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำจึงควรสร้างเป้าหมายในระยะสั้นๆ และให้รางวัลและการยอมรับกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแรงผลักดันในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น

15. วัดและแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์กรควรสร้างตัวชี้วัด ในการวัดความสำเร็จขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุง การนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

16. ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องให้ความสำคัญว่าความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรทุกคนจึงต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ วิเคราะห์และปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด จึงต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

Senge (1994, p. 445 - 502) ได้เสนอขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้อง

1. สร้างโอกาส และบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนา และซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคล และทีมงาน
4. กำหนดระบบที่จะกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แก่นักและกัน

5. ให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูลข่าวสาร

ศศิธร จำพินาย (2556, น. 72-73) กล่าวว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคคลที่รอบรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความมุ่งมั่นและเชื่อในความสามารถของตนเองที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถนำพลังจากภายในจิตใจมาสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า ควบคุมแลกเปลี่ยนความเครียดให้เป็นแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์ในสถานศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานด้วยวิธีการใหม่ๆ

2. ด้านรูปแบบวิธีความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษารู้จักการสังเกต การจัดระบบข้อมูล นำข้อมูลที่ได้สร้างความรู้ให้กับตนเอง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและตั้งข้อสมมติฐานเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ โดยตระหนักว่าความเชื่อที่ยึดถือผู้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการตรวจสอบ ปรับปรุงค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ โดยปรับความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสื่อสารความคิดโดยการเล่าเรื่องและถอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ ระดมความคิดร่วมกัน จัดสร้างวิสัยทัศน์ การหลอมรวมวิสัยทัศน์ของบุคลากรเข้าด้วยกันซึ่งวิสัยทัศน์ที่ได้สามารถปฏิบัติได้จริงสอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด มีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์มุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

4. ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบบูรณาการซึ่งกันและกันทั้งทางความคิดและการปฏิบัติ มี

บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาในรูปแบบต่างๆ สามารถรวมพลังแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคต่างๆ มีความกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสายงานและต่างสายงาน ตระหนักในความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เรียงความสามัคคี การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษา มีการศึกษาหาความรู้รวมถึงวิธีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบวงจรคุณภาพ PDCA สามารถเชื่อมโยงปัญหาในการทำงาน แก้ปัญหาโดยใช้วิจรรณญาณ สามารถประเมินผลการทำงานของตนโดยพิจารณาจากคุณภาพและประสิทธิผลของงาน ติดตามและพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา

นิตยา นามโสม (2556, น. 75-77) ได้เสนอการพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าต้องพัฒนาตามองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ สถานศึกษาต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อขยายและเพิ่มความสามารถให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสเข้าประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ในเทคนิคด้านการสอนต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้สูงขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ครูจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2. ด้านการมีรูปแบบความคิด ผู้บริหารทำงานโดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือทฤษฎีจนเกินไปแต่มีความยืดหยุ่นทางความคิด ที่พร้อมจะเรียนรู้รูปแบบหนึ่งใหม่อยู่เสมอ สถานศึกษาต้องการให้บุคลากรเกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์มีอิสระทางความคิด มองโลกตามความจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคนกับความเชื่อที่สมเหตุสมผลเนื่องจากมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้วพวกเขาเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะสถานศึกษาจะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมของ

องค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วมของคนทั้งองค์การ ที่มีการคาดหวังกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าภายใต้กฎหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มโดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาได้อภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวางซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง เนื้อหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์การบรรลุเป้าหมายได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาอาจเป็นแผนระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่งเพื่อให้งานในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างเป็นระบบ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนในการกำหนดโครงการ กิจกรรมต่างๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สุทธาสิณี รักกุศล (2557, น. 92-94) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังต่อไปนี้

1 ด้านความรู้แห่งตน

1.1 พัฒนาศักยภาพให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ จัดประชุมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ใช้กระบวนการประชุม/การสนทนาพบปะสม่ำเสมอ มีการนิเทศภายใน

1.2 การพัฒนาศักยภาพในองค์การให้มีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา ได้แก่ ส่งเสริมให้อบรม ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน ยกย่องคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวอย่างในการใฝ่เรียนรู้ ให้บุคลากรตระหนักถึงวิทยฐานะของตนเอง เพื่อจะได้ทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้แข่งขันกิจกรรมต่างๆ

1.3 การพัฒนาศักยภาพให้มีความเข้าใจในแนวคิดที่ได้เรียนรู้ จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความ เกี่ยวกับแนวคิดนั้น ได้แก่ การประชุมชี้แจงแนวคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจตรงกัน ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรให้มีวิธีคิดที่ทางกับความเปลี่ยนแปลง ให้มีความรักผูกพันองค์การ

2. ด้านแบบแผนความคิด

2.1 การพัฒนาบุคลากรให้สามารถสรุปความรู้ที่ได้มาแต่ละวันมาเป็นแนวคิดของตนเองและใช้ประโยชน์ในการทำงาน ได้แก่ ให้นำผลการนำความรู้ที่ได้รับมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อมาเป็นองค์ความรู้ของตน จากนั้นนำองค์ความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการรายงานผลการดำเนินการ ส่งเสริมให้จัดกิจกรรม เพื่อเพิ่มทักษะการเรียนรู้ บันทึก การสอน มีการติดตามการปฏิบัติงาน

2.2 การพัฒนาบุคลากรให้สามารถสรุปความรู้ที่ได้มาให้สอดคล้องกับ ข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้ ได้แก่ ให้แนวทางปฏิบัติงาน พุดคุยแลกเปลี่ยนในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละวันกันประจำ จัดหา เครื่องมือสื่อสารและระบบอินเทอร์เน็ตและ Wi-Fi ให้พร้อม มีการรายงานผลการปฏิบัติงานบันทึก การสอน และกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน

2.3 การพัฒนาการผสมผสานความคิดของตนอย่างเป็นระบบโดยการ เชื่อมโยงองค์ประกอบย่อยในการแก้ปัญหา ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูมีวิธีการคิดเชิงระบบในการ ประสานความคิด เช่น ระบบ PDCA ในการแก้ปัญหาเป็นวงจรในการทำงาน มีการวางแผนและ ปฏิบัติงานตามแผน จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมประสานความคิดอย่างเป็นทีม เป็นระบบ และมีการกำกับติดตามภายใน

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

3.1 การพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและ พยายามร่วมกันเพื่อให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้น ได้แก่ สร้างความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนและร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ บริหารงานให้มาก

3.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ได้แก่ ให้ขวัญกำลังใจบุคลากร สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์การ โดย ผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง กำหนดข้อปฏิบัติและแสดงความคิดเห็นร่วมกันสนับสนุน งบประมาณ กำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน

3.3 การพัฒนาบุคลากรแต่ละคนให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง กันและกัน ได้แก่ ประชุมเพื่อนำสู่การรับฟังปัญหา อุปสรรค หรือผลสำเร็จของงาน เน้นการสื่อสาร ที่ทุกคนต้องได้พูดและได้ฟังได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการรายงานผลการ ปฏิบัติงาน

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างกระฉับกระเฉงชัดเจน ได้แก่ ประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันอภิปรายหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ปัญห ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างเต็มที่

4.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีบทบาทในทีมหนึ่งที่มีต่อทีมหนึ่งขณะที่ทีมหนึ่งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติของผู้นำจะส่งผลต่อสิ่งอื่นด้วย ได้แก่ ให้นำบุคลากรเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามในกิจกรรมต่างๆมอบหมายภารกิจให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อให้รู้จักเวลาการเข้าหากัน มีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงาน

4.3 การพัฒนาการสร้างการเรียนรู้ของทีม บุคลากรทุกคนควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยไม่นำความคิดเห็นส่วนตัวมาตัดสิน ได้แก่ ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ให้ทุกคนยอมรับในความคิดที่ถูกต้องมากกว่าการใช้ความเชื่อความคิดเดิมของตนเองมาใช้ตัดสิน ยอมรับวิธีการทำงานใหม่ๆ

5. ด้านการคิดเชิงระบบ

5.1 การพัฒนาบุคลากรให้สามารถมองเห็นปัญหาและจึงลงมือปฏิบัติก่อนที่จะปัญหาจะเกิดขึ้น ได้แก่ ประชุมร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์การ ศาสนามีบุคลากรให้ทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มองภาพการทำงานได้ชัดเจนและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ก่อน

5.2 การพัฒนาบุคลากรให้สามารถมองเห็นแนวโน้มรูปแบบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากกว่าที่จะเห็นแค่ผิวเผิน ได้แก่ ให้ความรู้กับประชากรในการมองเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ สร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมให้อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานและเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5.3 การพัฒนาบุคลากรให้สามารถมองเห็นถึงความสำคัญที่เกี่ยวข้องกันทั้งองค์การมากกว่าที่จะเห็นแต่ภาพเชิงเหตุถึงผล ได้แก่ สร้างความเข้าใจระบบการทำงานปลูกฝังค่านิยมขององค์การ ให้มองภาพองค์การก่อนมองภาพส่วนตน

ขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558, น. 129-138) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีแนวทางพัฒนา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนเพื่อให้เป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจ ยอมรับ และสามารถนำการคิดอย่างเป็น
ระบบไปสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ และสามารถเข้าใจในเหตุการณ์
ต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน

1.4 บุคลากรทุกคนสามารถรับมือกับเปลี่ยนแปลงของสถานะในปัจจุบัน
ด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ

2. ด้านความรู้แห่งตน มีแนวทางพัฒนา ดังนี้

2.1 บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญในตนเอง
อยู่เสมอ

2.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร พร้อมทั้งบุคลากรมีความ
มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์อย่างต่อเนื่อง

2.3 ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นบุคลากร พัฒนาศักยภาพ
ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2.4 บุคลากรทุกคนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อใช้เป็นแนวทาง
ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.5 บุคลากรทุกคนมีการเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก ความตั้งใจ และความ
พยายามเรียนรู้ทักษะต่างๆ เพื่อให้งานที่ยุ่งยากสำเร็จ

2.6 บุคลากรสามารถจัดการกับความตึงเครียดในการทำงานได้อย่าง
สร้างสรรค์และ บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

2.7 บุคลากรสมควรได้รับการส่งเสริมในด้านการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
ในด้านความรู้ ขวัญกำลังใจ

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีแนวทางพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างทัศนคติให้เกิดความร่วมมือ
กันของบุคลากร เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

3.2 ผู้บริหารเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นของ
บุคลากรต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3.3 บุคลากรทุกคนมีความตระหนัก เข้าใจ และมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับ
ความเปลี่ยนแปลง และอนาคตของโรงเรียน

3.4 ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรทุกคน

3.5 บุคลากรทุกคนยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อ
จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน

3.6 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับ
วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3.7 มีการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

3.8 มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3.9 มีการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุดเพื่อให้
เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม

4. ด้านการเรียนรู้ของทีม มีแนวทางพัฒนา ดังนี้

4.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ ยอมรับ และสนับสนุนกับการเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม

4.2 ในโรงเรียนควรมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกัน จนสามารถหา
ข้อสรุปในการปฏิบัติงานบางอย่างที่ยั่งยืนได้

4.3 บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนาและอภิปรายในเชิง
สร้างสรรค์ และลดการโต้แย้ง นำไปสู่การหาข้อสรุปเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

4.4 บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ มีการลดสิ่งที่ทำให้
เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคลากรคนอื่นๆ

4.5 มีการกระตุ้นให้มีการสนทนา และอภิปรายกัน

4.6 บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยการแลกเปลี่ยน
ข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ

5. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน มีแนวทางพัฒนา ดังนี้

5.1 ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้แบบแผนความคิดเพื่อใช้ในการ
การตัดสินใจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5.2 โรงเรียนสนับสนุนและสร้างให้บุคลากรมีการฝึกคนให้เป็นคนที่ใฝ่รู้
ตลอดเวลา

5.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรให้ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการ
เรียนรู้และฝึกฝนทักษะในการปฏิบัติงาน

5.4 บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึกในการจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการ
มองสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5.5 และทุกคนมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ และ ค่านิยมส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเดิมๆ และบุคลากรในสถานศึกษาควรมีแผนการคิดอ่านในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ของสถานศึกษาเพื่อจะได้มีแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2549, น. 36) อ้างถึงใน ปาริชาติ คำภา บุตร (2559, น. 19) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาซึ่งถือเป็นองค์การ ไว้ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษามีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่ แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง
2. สถานศึกษามีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีการ ผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา
3. สถานศึกษามีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการ บรรลุเป้าหมาย
4. สถานศึกษามีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผูกพัน และปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน
5. สถานศึกษามีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์โดยตรงซึ่งกันและกัน
6. สถานศึกษามีคณะครูที่มีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อ สร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง
7. สถานศึกษามีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ มี การแสดงออกซึ่งแนวคิดของตนเอง
8. สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ยอมรับและไว้วางใจซึ่งกัน และกัน
9. สถานศึกษามีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา และมีการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
10. สถานศึกษามีความตระหนักที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้ และ โอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าอยู่เสมอ
11. สถานศึกษาเน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุง และแก้ไขสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

12. สถานศึกษายึดมั่นว่าความรู้ไม่ใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด ประสบการณ์ และการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา

2.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 56) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1) การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นการร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยในแต่ละทีมก็ต้องมีหัวหน้าทีม และสมาชิกในทีม ซึ่งจะกลายเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ ทั้งในด้านของประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะมีผู้นำในองค์กรในทุกระดับของการทำงาน

2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว ทั้งในสถานที่ฝึกอบรม และในสถานที่ทำงาน รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่างๆ เติมให้คนพัฒนาศักยภาพที่ดีขึ้นภายในทีม

3) ความเข้าใจเชิงระบบ บุคลากรจะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบตลอดเวลา คิดในเชิงระบบ ปฏิบัติในเชิงระบบ โดยมีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงภาพในองค์กรรวม และภาพย่อย ที่ประกอบกันและมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สมชาติ กิจยรรยง (2555, น. 29) มีความเชื่อว่าปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- 1) องค์กรต้องมียุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์
- 2) มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 3) องค์กรมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้เสนอความคิดเห็น และมีการสนับสนุนผู้บริหารระดับกลาง
- 4) มีบรรยากาศในการทำงานที่จริงจัง
- 5) มีโครงสร้างที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้
- 6) มีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทั่วถึง
- 7) มีบุคลากรที่มีคุณลักษณะเสริมสร้างการเรียนรู้
- 8) มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 9) มีการประเมินผลโดยมีผู้รับบริการ เป็นตัวชี้วัด
- 10) มีการศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 11) องค์กรมีการสนับสนุนส่งเสริม ในการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
- 12) มีรางวัลจูงใจให้กับบุคลากร

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

นฤมล โยคานุกุล (2556) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 404 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบที (t – test แบบ Independent samples) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test แบบ One way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและรายด้านมีพฤติกรรมในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีพฤติกรรมสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญารองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ส่วนด้านที่มีระดับพฤติกรรมต่ำ สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

สมเกียรติ บาลลา (2554) ได้ทำการศึกษาได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งโดยรวมและรายด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กฤติยา จันทรเสนา (2556) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษากับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อทราบระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษาและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษากับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) และเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซงเก (Peter M. Senge, 1990) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันจากผลการวิจัยพบว่า ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษาและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน และพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

พิพัฒน์พงษ์ หมวกไชสง (2559) ได้ทำการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 320 คน โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927 พบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีรูปแบบการคิด ตามลำดับ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศศิธร จำพิมาย (2556) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 จำนวน 345 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Random sampling) ผู้ให้ข้อมูลคือครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 โดย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านบุคคลที่รอบรู้และด้านรูปแบบวิธีความคิด และยังพบอีกว่าการคำนึงถึงปัจจัยบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558) ทำการวิจัยการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมิน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหาร และครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 55 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นเป็น 275 คน ซึ่งเป็น ผู้บริหาร จำนวน 55 คน และครู จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะที่ 3 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยการศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่าย จาก 3 โรงเรียน รวมจำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสังเกต และแบบสัมภาษณ์ กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ร่วมสนทนา คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษการพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษารองค์ประกอบและตัวชี้วัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 4.22$) ด้านการเรียนรู้ของทีม ($\bar{X} = 4.16$) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 4.16$) ด้านความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 3.85$) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.53$)

2. ผลการศึกษพบว่า 1) สภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) 2) สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) 3) เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified} = 0.15$) ลำดับที่ 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน ($PNI_{modified} = 0.13$) ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($PNI_{modified} = 0.11$) ลำดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้ของทีม ($PNI_{modified} = 0.09$) และลำดับที่ 5 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ($PNI_{modified} = 0.08$)

3. จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม 6 ตัวบ่งชี้ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 4 ตัวบ่งชี้

โดยสรุป องค์ประกอบ และตัวชี้วัด ทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถนำมาใช้เป็นการพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 โดยรวม มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อเสนอนี้สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ และเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

นิตยา นามโสม (2556) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาในครั้งนี้มีความมุ่งหมายคือ 1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 รวมทั้งสิ้น 306 คน คนโดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 33 คน และครูผู้สอนจำนวน 273 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลจากการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ชลธิชา อนันต์นาวิ (2555) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาและประสบการณ์ของผู้บริหาร รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 จำนวน 281 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ องค์การแห่งการเรียนรู้ของชั้นศึกษาจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kelly, D. W. A. (2000) ได้ทำการศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge ในสถาบันอาชีวศึกษา โดยอิงกับหนังสือ Peter M. Senge (1990), book, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organization*. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครูผู้สอนจากโรงเรียนที่เข้าร่วมการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 12 คน คำถามแบ่งออกเป็น การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) บุคคลที่รอบรู้ 3) รูปแบบวิธีคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม จากการวิจัยพบว่า ครูมีความต้องการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อทุกฝ่าย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม องค์การจึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบผลสำเร็จ ครูยังมีพัฒนาการปฏิบัติให้เป็นแนวทางการเรียนรู้เป็นทีมโดยฝ่ายบริหารได้ระดมความคิดกับฝ่ายปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์การ นอกจากนี้การวิเคราะห์ข้อมูลยังพบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านบุคคลที่รอบรู้ รูปแบบวิธีคิด และการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก การศึกษาครั้งนี้ยังพบอีกว่าคณาจารย์ของโรงเรียนใช้หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ Peter M. Senge

Cheung, S. Y. C. (2012) ได้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะการเป็นผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในมุมมองของครู กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 1404 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่รับการคัดเลือกโดยการสุ่มจำนวน 41 โรงเรียน ซึ่งเข้าร่วมในการสำรวจโดยสมัครใจ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีมากมายหลายรูปแบบ แต่รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด โดยถึงแม้ว่าผลการวิจัยยังไม่สามารถลงข้อสรุปได้ แต่การวิจัย

นี้ก็ทำหน้าที่เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษารูปแบบการเป็นผู้นำและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป และจากการวิเคราะห์ผลทางสถิติจากมุมมองของบริบทและภูมิหลังทางวัฒนธรรมยังมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย

Brasco, S. (2008) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียนสอนศาสนาคาทอลิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าโรงเรียนสอนศาสนาคาทอลิกในรัฐฟลอริดามีการใช้หลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรและมีผลอย่างไรกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน (Learning Organization Survey for Schools: LOSS) กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนในรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา มีครูเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามถูกตอบกลับมาร้อยละ 75.7 การใช้หลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) บุคคลที่รอบรู้ 3) รูปแบบวิธีคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนสอนศาสนาคาทอลิก มีการใช้หลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และยังพบอีกว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน โรงเรียนควรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่อไป

Deroberto, T. (2011) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของความสัมพันธระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสถานศึกษาในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนจำนวน 15 โรงเรียนได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย โดยมีครูเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 90 คน โดยมีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ จากการศึกษาพบว่า ความแปรปรวนความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพล กับโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เท่ากับร้อยละ 62 36 และสิ่ง 11 ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าเขตพื้นที่การศึกษาฝึกอบรมผู้บริหาร เพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

Wozniak, E. C. (2017) ทำการศึกษาโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ อธิบายถึง ประสบการณ์ของสมาชิกในโรงเรียนเตรียมทหารในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเสนอหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) บุคคลที่รอบรู้ 3) รูปแบบวิธีคิด

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมและการ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมและความเป็น ผู้นำขององค์กรถือเป็นสภาพแวดล้อมที่รองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และจาก การวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงานขององค์กรมีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย

Collins, B. J. (2016) ได้ทำการศึกษาบทบาทในรูปแบบทีมของผู้บริหาร ที่มีผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 5 คน และ ครูผู้สอนจำนวน 8 คนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตแอตแลนติกกลาง เครื่องการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาลักษณะเชิงคุณภาพโดยมีการเลือกพื้นที่แบบเฉพาะเจาะจง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ บทบาทความร่วมมือในการอำนวยความสะดวก การสร้างวัฒนธรรมแห่งความ ไว้วางใจระหว่างสมาชิก ส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ และ ส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

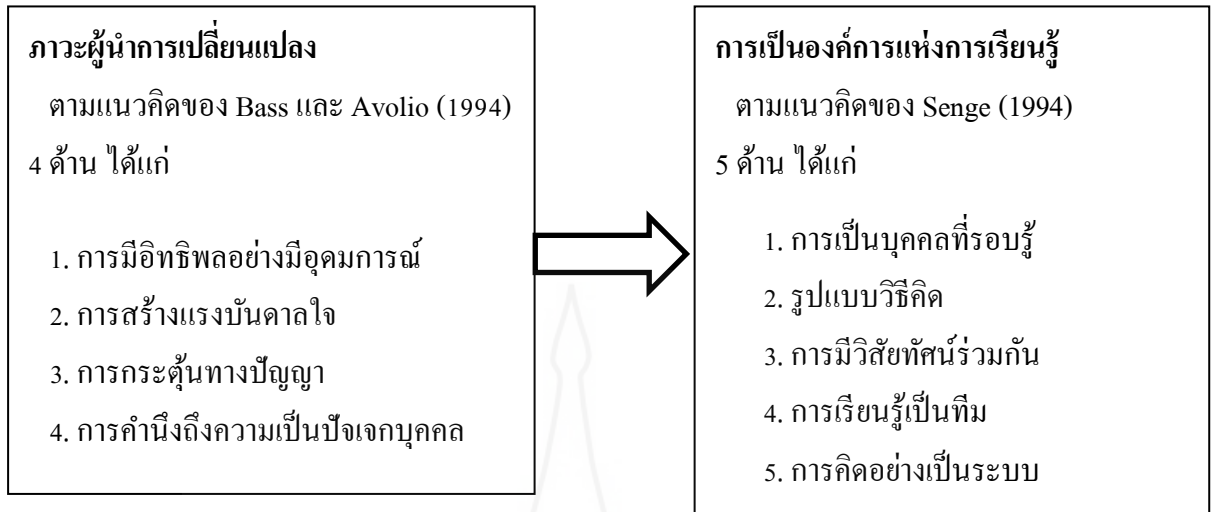
Haque, M. M. (2008) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการ เรียนรู้และความพร้อมขององค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อ ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความพร้อมขององค์กรเพื่อ การเปลี่ยนแปลง โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้แนวคิดของ Warsick and Marsick (1993, 1996, 1999) เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้นำแนวคิดของ Dunham, Grube, Gardner, Cummings และ Pierce (1989) มาใช้ในการวิจัย ดูสถานที่วิจัยเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการ บริการและแสวงหาผลกำไรตั้งอยู่ในภาคใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนียประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมี ผู้เข้าร่วมในการศึกษาจำนวน 93 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเครื่องมือสำรวจความพร้อมขององค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง รายการสนทนากลุ่มการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทาง เดียว (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความเป็นผู้นำมีความ จำเป็นต่อการเป็นของการเรียนรู้สูงที่สุด ในขณะที่การเชื่อมต่อบริบบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยการ ดำเนินงานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการรับรู้ ความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความเป็นผู้นำและ DLOQ มีความสัมพันธ์ กับความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

Zederayko, G. E. (2000) ได้ทำการศึกษาปัจจัยในสถานศึกษาที่มีผลกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาตัวแปรของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ซึ่งเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้แนวคิดตาม

วินัย 5 ประการ ของ Senge ประกอบด้วย 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) บุคคลที่รอบรู้ 3) รูปแบบวิธีคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สามารถสนับสนุนพัฒนาทักษะของบุคลากร และจะส่งผลต่อไปให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

8. สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ช่วยให้อุคลากรเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge ที่เป็นการพัฒนาองค์การ โดยความสำคัญไปที่การพัฒนาบุคคลเช่นกัน โดยให้บุคลากรตื่นตัว พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงาน และสามารถปรับเปลี่ยน ปรับปรุง บุคลากรและองค์การให้พัฒนาขึ้น จากความสัมพันธ์ดังกล่าวผู้วิจัยจึงเห็นว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge จะได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass และ Avolio ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระได้อย่างชัดเจน ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 สรุปกรอบกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว จึงสามารถสรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) ประกอบด้วย

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างให้บุคลากรได้เห็น เกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังบุคลากรได้ สามารถแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในความสามารถที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรมีการสร้างแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมทั้งสามารถแสดงความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตน เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นที่ปรึกษาของบุคลากรแต่ละคน โดยผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1994) ประกอบไปด้วย 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้ ทักษะสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) รูปแบบวิธีคิด หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดเป็นของตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิเคราะห์ มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์ เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสมเหตุสมผล และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดภาพของอนาคตที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สถานศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง

5) การคิดอย่างเป็นระบบ การที่บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดในการพิจารณาไตร่ตรองในลักษณะองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ อย่างมีเหตุผล นำข้อมูลที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอดและประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีวิธีการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากร เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 44 แห่ง โดยมีครูหัวหน้าระดับในแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ระดับชั้นละ 1 คน

1.2 ตัวอย่าง ได้จากการคัดเลือกจากประชากร ได้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 41 แห่ง ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 607-610) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มโรงเรียนแบบชั้นภูมิ (stratified Random Sampling) โดยทำการแบ่งสถานศึกษาออกเป็นกลุ่มย่อย ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น (stratum) ได้แก่ 1) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 2) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง และ 4) กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างจากในแต่ละกลุ่มย่อยตามสัดส่วนโดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sampling Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก โดยมีครูหัวหน้าระดับในแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ระดับชั้นละ 1 คน รวมมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 246 คน

ตารางที่ 3.1 ประชากรและตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
ขนาดใหญ่พิเศษ	4	4	24
ขนาดใหญ่	5	5	30
ขนาดกลาง	14	14	84
ขนาดเล็ก	21	18	108
รวม	44	41	246

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists Questionnaires) ได้จัดทำขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และกลุ่มสาระที่สอนของครูหัวหน้าระดับในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 แบบสอบถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) มีข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 10 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ 5 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา 6 ข้อ และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6 ข้อ ตามกรอบแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ดังนี้

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

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) มีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3 ข้อ ด้านรูปแบบความคิด 6 ข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4 ข้อ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 4 ข้อ และการคิดอย่างเป็นระบบ 6 ข้อ ตามกรอบแนวคิดของ Senge (1994) ดังนี้

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2) รูปแบบความคิด
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 4) การเรียนรู้เป็นทีม
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

3. การสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามลักษณะมาตรประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert Scale)

3.3 นิยามตัวแปรและเขียนข้อคำถาม โดยการร่างข้อคำถามแต่ละข้อตามประเด็น

3.4 เรียงข้อคำถามและจัดรูปแบบ นำข้อคำถามแต่ละข้อมาจัดเรียงรวมกันเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด พร้อมทั้งมีการชี้แจงการตอบไว้อย่างครบถ้วน

3.5 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรึกษาและพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม พร้อมทั้งขอข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3.6 ปรับปรุงเครื่องมือตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้ข้อเสนอแนะ

3.7 นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุง และผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 ท่าน โดยแบ่งเป็น ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านสถิติ จำนวน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง (validity) ด้านเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา โดยนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (index of items objective congruence: IOC) ถ้ามีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (ไพบูรณ์ คะเชนทรพรรค์, 2559, น. 42) ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ผลพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาแบบสอบถาม (IOC) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้าน	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	2	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	3	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	4	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	5	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	6	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	7	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	8	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	9	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	10	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ	11	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	12	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	13	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	14	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	15	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การกระตุ้นทางปัญญา	16	1	1	1	0	1	4.00	0.80	ใช้ได้
	17	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	18	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	19	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	20	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	21	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	22	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	23	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	24	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ด้าน	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	25	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	26	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	27	1	1	1	0	1	4.00	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 3.3 ผลพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาแบบสอบถาม (IOC) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ด้าน	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การเป็น บุคคล ที่รอบรู้	1	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	2	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	3	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
รูปแบบ นวัตกรรม	4	1	1	1	0	0	3.00	0.60	ใช้ได้
	5	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	6	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	7	1	1	1	0	0	3.00	0.60	ใช้ได้
	8	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	9	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การมี วิสัยทัศน์ ร่วมกัน	10	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	11	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	12	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	13	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การ เรียนรู้ เป็นทีม	14	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	15	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ด้าน	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การคิดอย่างเป็นระบบ	16	0	1	1	1	1	4.00	0.80	ใช้ได้
	17	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	18	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	19	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	20	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	21	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	22	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	23	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้

ผลปรากฏว่ารายข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ และรายข้อคำถามของแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

3.8 นำแบบสอบถามฉบับร่างมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด โดยพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ แล้วนำไปทดลอง (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรีที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 5 แห่ง

3.9 นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับคืนภายหลังการนำไปทดลองใช้ (Try-Out)

คำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .985 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .955 และแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .975

3.10 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 เพื่อขอความร่วมมือจากครูหัวหน้าระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ในสถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูล

4.2 จัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างทางไปรษณีย์ และสอของติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์ ตามระยะเวลาที่กำหนด

4.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถาม กรณีที่ไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะได้ทำการติดต่อไปยังสถานศึกษา เพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 246 ฉบับ เก็บรวบรวมและมีความสมบูรณ์จำนวน 238 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.75 สถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างทั้งสิ้น 41 แห่ง ได้รับแบบสอบถามจำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100

4.4 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืน พบว่า มีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 2 แห่ง ที่แบ่งหัวหน้าระดับเป็นหัวหน้าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และหัวหน้าระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทำให้รวบรวมแบบสอบถามได้ 238 ฉบับ จากจำนวนทั้งหมด 246 ฉบับ

4.5 รวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ

5.2 กรอกรหัสแบบสอบถามตั้งแต่ฉบับแรกถึงฉบับสุดท้าย

5.3 ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามแต่ละฉบับ แล้วประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.4 ทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบสอบถามเป็นรายโรงเรียนทำให้ได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 41 ตัวอย่าง

เมื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) (นพพร ธนะชัยจันทร์, 2555, น. 16-20) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (พิศิษฐ ตันทวนิช, 2553, น. 80) แล้วนำค่าที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์และการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามตามแบบมาตรฐานค่ากำหนดไว้ดังนี้

2.1) กำหนดระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2) การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น. 100)

4.50 - 5.00 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/

มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/

มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/

มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/

มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับต่ำ

1.00 - 1.49 หมายถึง การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/

มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับต่ำมาก

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (นพพร ชนะชัยจันทร์, 2555, น. 241-246) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้

ค่า r มีค่า 0.81 ขึ้นไป หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 - 0.80 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 - 0.60 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.21 - 0.40 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่า r มีค่าต่ำกว่า 0.20 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

หากค่า r มีค่าเป็นบวก (+) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก

หากค่า r มีค่าเป็นลบ (-) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

4. วิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 โดยการวิเคราะห์สถิติการถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (พิศิษฐ ตันทวนิช, 2553, น. 340-356)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (3) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X_1	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_2	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
X_4	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Y	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(n=246)		
ข้อมูลทั่วไป	ผู้ให้ข้อมูล	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
เพศชาย	79	32.10
เพศหญิง	159	64.60
ไม่ตอบ	8	3.30
รวม	246	100.00
2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม		
20-30 ปี	58	23.60
31-40 ปี	87	35.40
41-50 ปี	56	22.80
51-60 ปี	37	15.00
ไม่ตอบ	8	3.30
รวม	246	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=246)		
ข้อมูลทั่วไป	ผู้ให้ข้อมูล	ร้อยละ (%)
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
0-5 ปี	63	25.60
6-10 ปี	80	32.50
11-15 ปี	24	9.80
16-20 ปี	13	5.30
21-25 ปี	19	7.70
26-30 ปี	15	6.10
31-35 ปี	19	7.70
36-40 ปี	5	2.00
ไม่ตอบ	8	3.30
รวม	246	100.00
4. ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	1	0.40
ปริญญาตรี	129	52.40
ปริญญาโท	108	43.90
ไม่ตอบ	8	3.30
รวม	246	100.00
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้		
ภาษาไทย	31	12.60
ภาษาต่างประเทศ	39	15.90
คณิตศาสตร์	31	12.60
วิทยาศาสตร์	37	15.00
สุขศึกษาและพลศึกษา	21	8.50
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	35	14.20
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	32	13.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=246)		
ข้อมูลทั่วไป	ผู้ให้ข้อมูล	ร้อยละ (%)
ศิลปะ	12	4.90
ไม่ตอบ	8	3.30
รวม	246	100.00

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 41 แห่ง โดยมีหัวหน้าระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ระดับชั้น ละ 1 คน ในโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 64.60 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 87 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.40 ประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 6- 10 ปี มากที่สุด จำนวน 80 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.50 การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 และ ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90 และมีโรงเรียนที่แบ่งหัวหน้าระดับออกเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษา ตอนปลาย จึงทำให้มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ชุด คิดเป็นร้อยละ 3.30

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มาวิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ยรายโรงเรียน ทำให้ได้ตัวอย่าง 41 ตัวอย่าง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคลซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา

(n = 41)

ด้านที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.18	0.36	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.14	0.38	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.08	0.39	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.05	0.44	มาก
รวม		4.11	0.37	มาก

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.36) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.38) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.39) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.44)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.25	0.45	มาก
2	ผู้บริหารได้รับความเคารพนับถือ และความศรัทธา จากผู้ใต้บังคับบัญชา	4.22	0.43	มาก
3	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา	4.13	0.43	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 41)				
ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4	ผู้บริหารทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้บริหาร	4.10	0.43	มาก
5	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน	4.20	0.42	มาก
6	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	4.15	0.42	มาก
7	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน	4.19	0.43	มาก
8	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน	4.18	0.39	มาก
9	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง	4.28	0.41	มาก
10	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาได้	4.11	0.43	มาก
รวม		4.18	0.36	มาก

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$, S.D. =0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.41) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.45) ผู้บริหารได้รับความเคารพนับถือ และความศรัทธาจากผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.43) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้บริหาร ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.43)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.05	0.48	มาก
2	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	4.09	0.39	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อุทิศตนและทุ่มเท เพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.13	0.44	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดี และมีการคิดในแง่บวกในการปฏิบัติงาน	4.16	0.45	มาก
5	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	4.28	0.38	มาก
รวม		4.14	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.38) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดี และมีการคิดในแง่บวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.45) ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนและทุ่มเท เพื่อความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.44) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.48)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล	4.08	0.45	มาก
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น	4.09	0.42	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วยวิธีการใหม่ๆ	4.02	0.42	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	4.13	0.44	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา	4.20	0.43	มาก
6	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตน	4.00	0.51	มาก
รวม		4.09	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.43) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.44) ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.42) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตน ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.51)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารให้ความสนใจ และเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเสมอภาค	4.10	0.52	มาก
2	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันในการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	3.96	0.48	มาก
3	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่า และมี ความสำคัญต่อสถานศึกษา	4.07	0.46	มาก
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ดีในการ ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	0.47	มาก
5	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ของแต่ละบุคคล	4.07	0.46	มาก
6	มีการสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.06	0.53	มาก
รวม		4.05	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจ และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเสมอภาค ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.52) ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.46) ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อสถานศึกษา ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.46) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.48)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มาวิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ยรายโรงเรียน ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง 41 ตัวอย่าง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ โดยจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบวิถีคิด การมีส่วนร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

(n = 41)				
ด้านที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.04	0.36	มาก
2	รูปแบบวิถีคิด	4.07	0.36	มาก
3	การมีส่วนร่วม	4.09	0.40	มาก
4	การเรียนรู้เป็นทีม	4.08	0.44	มาก
5	การคิดอย่างเป็นระบบ	4.08	0.39	มาก
รวม		4.07	0.36	มาก

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.40) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.44) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.39) ด้านรูปแบบวิถีคิด

($\bar{X}$ =4.07, S.D.=0.36) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X}$ =4.04, S.D.=0.36)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของงานในหน้าที่ใน สถานศึกษาเท่านั้น	4.00	0.44	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษาใฝ่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.32	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ และพัฒนา ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.06	0.43	มาก
รวม		4.04	0.36	มาก

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.04, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านบุคคลที่รอบรู้อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ =4.06, S.D.=0.43) บุคลากรในสถานศึกษาใฝ่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ =4.03, S.D.=0.32) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของงานในหน้าที่ในสถานศึกษาเท่านั้น ($\bar{X}$ =4.00, S.D.=0.44)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา ด้านรูปแบบวิธีคิด

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดเป็นของตนเอง	4.18	0.38	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.11	0.35	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษานำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน มาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด	4.07	0.43	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการคิด และตัดสินใจอย่างอิสระ	4.00	0.43	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษามีอิสระในการสร้างสรรค์รูปแบบในการปฏิบัติงาน	4.04	0.43	มาก
6	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังแนวคิดใหม่ๆ ของเพื่อนร่วมงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กร	4.03	0.56	มาก
รวม		4.07	0.36	มาก

จากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านรูปแบบวิธีคิด ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านรูปแบบวิธีคิด อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดเป็นของตนเอง ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.38) บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.35) บุคลากรในสถานศึกษานำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน มาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.43) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการคิด และตัดสินใจอย่างอิสระ ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.43)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายมีการระดมความคิดในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.13	0.47	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น	4.05	0.45	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.10	0.37	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์	4.03	0.43	มาก
รวม		4.09	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.09, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายมีการระดมความคิดในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X}$ =4.13, S.D.=0.47) บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}$ =4.10, S.D.=0.37) บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น ($\bar{X}$ =4.05, S.D.=0.45) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือบุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ =4.03, S.D.=0.43)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษามีการประชุมแลกเปลี่ยน ความรู้ทั้งในกลุ่ม และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้/ กลุ่มงาน อย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.53	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษามีการนำเสนอประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งความสำเร็จ และความผิดพลาดของตนเอง	4.01	0.47	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษามีการประสานงาน ร่วมมือ กันในการปฏิบัติงาน	4.11	0.42	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานแบบร่วม แรงร่วมใจ และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	4.13	0.50	มาก
รวม		4.08	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.08, S.D.=0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานแบบร่วมแรงร่วมใจ และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X}$ =4.13, S.D.=0.50) บุคลากรในสถานศึกษามีการประสานงาน ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ =4.11, S.D.=0.42) บุคลากรในสถานศึกษามีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในกลุ่ม และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้/กลุ่มงาน อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ =4.08, S.D.=0.53) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการนำเสนอประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดของตนเอง ($\bar{X}$ =4.01, S.D.=0.47)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n = 41)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดโดยคำนึงถึงองค์รวมของสถานศึกษา	4.19	0.44	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษามีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ	4.09	0.37	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษานำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินงาน และการแก้ปัญหา	4.10	0.39	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษามีการประเมินตนเอง เพื่อหาจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาในการปฏิบัติงาน	4.04	0.44	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยระบบ PDCA	4.02	0.47	มาก
6	บุคลากรในสถานศึกษามีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงานมาพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้น	4.06	0.52	มาก
รวม		4.08	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.08, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดโดยคำนึงถึงองค์รวมของสถานศึกษา ($\bar{X}$ =4.19, S.D.=0.44) บุคลากรในสถานศึกษานำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินงาน และการแก้ปัญหา ($\bar{X}$ =4.10, S.D.=0.39) บุคลากรในสถานศึกษามีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ =4.09, S.D.=0.37) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยระบบ PDCA ($\bar{X}$ =4.02, S.D.=0.47)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบวิธีคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มาทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) โดยแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				ภาพรวม
	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	
บุคคลที่รอบรู้	.479**	.395*	.612**	.608**	.551**
รูปแบบวิธีคิด	.491**	.450**	.707**	.707**	.621**
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	.500**	.518**	.740**	.728**	.655**
การเรียนรู้เป็นทีม	.440**	.401**	.622**	.646**	.556**
การคิดอย่างเป็นระบบ	.531**	.521**	.738**	.735**	.664**
ภาพรวม	.524**	.492**	.736**	.737**	.655**

จากตารางที่ 4.13 โดยภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ($r = .655$) ที่ระดับนัยสำคัญ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง 2 ด้าน คือ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = .737$) และ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($r = .736$) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 สำหรับด้านอื่นๆ มีความสัมพันธ์เป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญ .01 ทุกด้าน



ตอนที่ 5 ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ในการนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยมีองค์ประกอบในการวิเคราะห์ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุด สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 โดยพิจารณาเลือกตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์สูงสุดเข้าในสมการพยากรณ์ และเพิ่มตัวแปรขึ้นทีละตัวแปร ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

	ลำดับการเข้าสมการของตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	R ² Adj	F
1.	(X_4)	.737	.544	.532	46.482
2.	(X_4), (X_2)	.800	.640	.621	33.738
3.	(X_4), (X_2), (X_3)	.849	.720	.698	31.789

จากตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .544 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ได้ร้อยละ 54.4

เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .640 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ร่วมกันได้ร้อยละ 64.0

เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น .720 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ร่วมกันได้ร้อยละ 72.0

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรในสมการ
พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

ตัวแปร	b	β	SEb	t	Sig
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	.549	.666	.215	2.550	.015
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	-.858	-.909	.186	-4.620	.000
การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.842	.920	.258	3.269	.002
R = .849 $R^2 = .720$ $R^2_{adj} = .698$ $SE_{est} = .352$ $a = 1.965$					

จากตารางที่ 4.15 พบว่าสมการในการค้นหาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ร่วมกันได้ร้อยละ 72.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ (b) .549, -.858 และ .842 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุในรูป คะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .666, -.909 และ .920 ตามลำดับ

ค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุคูณของตัวเกณฑ์ (Y) และตัวพยากรณ์ (X_1), (X_2), (X_3) มีค่าเท่ากับ .849 และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .352

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = 1.965 + .549(X_1) - .858(X_2) + .842(X_3)$$

จากสมการถดถอยเชิงพหุในรูปคะแนนดิบ แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น .549 หน่วย ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ลดลง .858 หน่วย ปัจจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น .842 หน่วย

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ในรูปคะแนน มาตรฐาน ดังนี้

$$Z = .666(X_1) - .909(X_2) + .920(X_3)$$

จากสมการถดถอยเชิงพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น .666 หน่วย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ลดลง .909 หน่วย ด้านกระตุ้นทางปัญญา (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น .920 หน่วย

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 3 ประเด็นได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

1.1.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 44 แห่ง โดยมีครูหัวหน้าระดับในแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูลระดับชั้นละ 1 คน สำหรับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 41 แห่ง ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 607-610) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มโรงเรียนแบบชั้นภูมิ (stratified Random Sampling) โดยทำการแบ่งสถานศึกษาออกเป็นกลุ่มย่อย ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น (stratum) ได้แก่ 1) กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก 2) กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง 3) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ และ 4) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และทำการสุ่มตัวอย่างจาก

ในแต่ละกลุ่มย่อยตามสัดส่วน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sampling Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก โดยมีครูหัวหน้าระดับในแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ระดับชั้นละ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 246 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และกลุ่มสาระที่สอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 แบบสอบถามเป็นแบบกำหนดให้เลือก จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 เป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ ตามกรอบแนวคิดของ Bass and Avolio (1994)

ตอนที่ 3 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 เป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ ตามกรอบแนวคิดของ Senge (1994)

โดยนำแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 ไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ และรายข้อคำถามของแบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ จากนั้นนำไปทดลอง (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรีที่ไม่ใช่ตัวอย่าง ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .985 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .955 และแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .975

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 246 ฉบับ ไปยังตัวอย่างทั้งหมด โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาทั้งหมด 238 ฉบับ เนื่องจากมีโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างจำนวน 2 แห่ง ที่แบ่งหัวหน้าระดับเป็นหัวหน้าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) วิเคราะห์โดยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทำนายอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านรูปแบบวิธีคิด และด้านบุคคลที่รอบรู้

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ($r = .655$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง 2 ด้าน คือ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = .737$) และ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($r = .736$) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 สำหรับด้านอื่นๆ มีความสัมพันธ์เป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญ .01 ทุกด้าน

1.3.4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 72.00 ($R^2 = .720$) ซึ่งสามารถสร้างสมการถดถอยระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) เขียนในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{คะแนนดิบ} \quad Y = 1.965 + .549(X_4) - .858(X_2) + .842(X_3)$$

$$\text{คะแนนมาตรฐาน} \quad Z = .666(X_4) - .909(X_2) + .920(X_3)$$

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ได้มีการบริหารจัดการที่ดี ให้ความสำคัญแก่บุคลากรให้สามารถมองเห็นงานในมุมมองใหม่ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ รวมถึงยกระดับของวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของบุคลากร มีการกระตุ้นชี้แนะ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีนโยบายให้ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ความเป็นธรรม สร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 135) และผู้บริหารสถานศึกษายังได้นำกลยุทธ์จากทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ลงสู่การปฏิบัติจริงอีกด้วย เช่น จัดทำโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ โดยมี

เป้าหมายให้ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการและบุคลากรในสังกัด มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติและถ่ายทอดนโยบายลงสู่โรงเรียน สามารถดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขอมรับฟังความคิดเห็น แนวความคิด มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 4 ว่าด้วยการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามศักยภาพ มาตรฐานวิชาชีพ และสมรรถนะที่กำหนด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7, 2559, น. 31) โครงการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (KRS) และตามแผนปฏิบัติราชการ (ARS) ประจำปีงบประมาณ 2559 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ได้รับการพัฒนาให้มีขีดสมรรถนะเพื่อให้ดำเนินงานการบริหารจัดการและการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังได้นำพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน เช่น ในหมวด 5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มาตราที่ 79 ที่ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ และในหมวด 6 วินัยและการรักษาวินัย มาตรา 84 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสมอภาค และเที่ยงธรรม มีความวิริยะ อุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร ดูแลเอาใจใส่ รักษาประโยชน์ของทางราชการ และปฏิบัติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2547, น. 30-31) ด้วยเหตุที่กล่าวมานี้ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จึงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18) โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ได้ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ได้รับความเคารพนับถือ ความศรัทธา และความไว้วางใจจากบุคลากร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งสามารถสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นได้ มีการสร้างแรงจูงใจ สร้างค่านิยม และกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการคิดในแง่บวก มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการอุทิศตน และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ มีการส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่

เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ โดยให้บุคลากรได้มีโอกาส การสนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยน และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล เพื่อหาแนวทางในการ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้ความสำคัญ สนใจ และเอาใจใส่บุคลากรแต่ละคนอย่างเสมอภาค ปฏิบัติตน เป็นที่ปรึกษาที่ดี แนะนำ และช่วยแก้ไข้ปัญหา ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อ สถานศึกษา มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ และมีการสนับสนุนความต้องการของ บุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นามโสม (2556) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับ มากทุกด้านได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

2.2 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษามีการสนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้น ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มี การพัฒนาตนเอง เรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน มีการคิดและตัดสินใจอย่างอิสระ บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ มีการประสานความร่วมมือใน การปฏิบัติ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการระดมความคิดในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันของสถานศึกษา โดยมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย กระบวนการ และ ผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยบุคลากรนำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน มีการ ประเมินการปฏิบัติงาน และนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงานมาพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีนโยบาย ให้ครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย มี การสนับสนุนให้มีความร่วมมือของบุคคล ครอบครัว ชุมชน กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ ในการเข้า ร่วมจัดการศึกษา เสนอแนะ ติดตาม และสนับสนุนการจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆตามความ พร้อมเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม รวมทั้งยังมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสังคมไทยให้เป็น

สํักคมแห่งการเรียนรูู้ มีคุณธรรมจริยธรรม ส่วนในด้านการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีนโยบายให้ครูทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อประกันคุณภาพและมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพครู และยังพัฒนาระบบพัฒนาวิชาชีพครูในสถานศึกษาด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning community (PLC) เพื่อให้ครูเกิดสํักคมการเรียนรู้ในการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสํักคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ อีกทั้งได้กำหนดความรับผิดชอบของสถานศึกษาให้มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยรูปแบบวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนาและยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 77-177) ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา จันทรเสนา. (2556) ที่ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษามีกับระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับศศิธร จำเริญ (2556) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านบุคคลที่รอบรู้และด้านรูปแบบวิธีความคิด

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น

พื้นฐาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ($r=.655$) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยรายด้านขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูง 2 ด้าน คือ ด้าน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = .737$) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($r = .736$) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 สำหรับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ถ้าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มขึ้น ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ขององค์กร กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด โดยจะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นผลที่เกิดขึ้นในตัวของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรให้สามารถมองเห็นงานในมุมมองใหม่ๆ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำระดับของวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของผู้ตาม มีการกระตุ้น ชี้นำ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น. 7) ในทำนองเดียวกันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาตัวของบุคคลในองค์กรเช่นกัน โดยสนับสนุนและส่งเสริม ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานและร่วมกันหาวิถีทางเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ Senge ที่กล่าวว่า การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคล โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกคน ทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Senge, 1990, p. 43) ในทำนองเดียวกัน Marquardt ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล หรือกลุ่มให้เกิดขึ้น ให้บุคลากรมีกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ วิเคราะห์เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้ใน

ความสำเร็จได้ (Marquardt. 1997, p. 2) เนื่องจากความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิธร จำเริญ (2556, น. 112-113) ที่ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พิพัฒน์พงษ์ หมวกไธสง (2559, น. 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์โดยภาพรวมทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r=0.674$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือด้านกระตุ้นเชาว์ปัญญา ($r=0.648$) โดยสอดคล้องกับกฤติยา จันทระเสนา (2556, น. 193) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ได้ร้อยละ 72.0 ($R^2=0.720$) ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .666, -.909, .920 ตามลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กันสูงมากกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้น เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) จึงทำให้ตัวแปรอิสระด้านการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ถูกตัดออกจากสมการนี้ สอดคล้องกับ Bass ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยการสร้างแรงบันดาลใจเป็นการที่ผู้นำตั้งเป้าหมายขององค์กรในอนาคต โดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม โดยผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะช่วยจุดประกายความคิด ความกระตือรือร้นให้บุคลากรใช้ความสามารถ และความพยายามเพิ่มมากขึ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Bass, 1990, p. 21)

2.4.1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 อาจเนื่องจากเมื่อบุคลากรได้รับความสนใจและเอาใจใส่จากผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเสมอภาค ได้รับการมอบหมายงานตามความสามารถของตน ได้รับการสนับสนุนปัจจัยในด้านต่างๆ ได้รับการเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกมีกำลังใจ มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร จำปีมาย (2556, น. 118) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทางด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมมากที่สุด (β เท่ากับ .392) ด้านงานวิจัยต่างประเทศ Cheung. (2012, p. 4) ได้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีมากมายหลายรูปแบบ แต่รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

2.4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 โดยเมื่อเพิ่มตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจจะลดอำนาจในการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ลง 9.09 หน่วย (β เท่ากับ -.909) แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลทางลบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 อาจเนื่องจากผู้บริหารในสถานศึกษาพยายามให้บุคลากรในองค์กรมีการสร้างค่านิยมอันดี ให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมทั้งจะจูงใจให้บุคลากรมีการอุทิศตน เสียสละทุ่มเท เพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงการให้บุคลากรเกิดความคิดในแง่บวกในการปฏิบัติงาน

ซึ่งการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมา จะทำให้บุคลากรเกิดความกดดันทั้งจากภายนอกและภายใน เพื่อแสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมา ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดภาวะเครียด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพทางด้านกายและสุขภาพทางด้านจิตใจทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ ไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ลดทอนความสามารถในการทำ ความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการลดทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรลงนั่นเอง เป็นผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรลดลง ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้จัดทำจึงเห็นว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งให้บุคลากรแสดงพฤติกรรม ทางด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากขึ้นก็จะส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ลดลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้บุคลากรสร้าง และแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ดังกล่าวออกมาด้วยตัวของ บุคลากรเอง โดยมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจภายในตัวบุคลากรเอง และแสดงออก ทางพฤติกรรมของบุคลากร รวมทั้งสามารถทำให้เกิดความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อลดแรงกดดัน และความตึงเครียดที่ไปลดการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ขององค์กรลง สอดคล้องกับ Senge. (1994, p. 445-502) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรไป เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการสร้างโอกาส และสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมที่เอื้ออำนวยให้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยผู้นำต้องไม่พยายามไปมีอิทธิพล เหนือผู้ใดในกลุ่ม โดยการเรียนรู้ที่ประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ เพื่อสร้าง บรรยากาศที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สมชาติ กิจยรรยง ยังกล่าวว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรจะต้องมี บรรยากาศที่จริงใจ เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ มีการสนับสนุนส่งเสริม ในการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน โดยจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เสริมสร้างการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีการจูงใจบุคลากรโดยอาจเป็นรางวัล การชมเชย เป็นต้น (สมชาติ กิจยรรยง, 2555, น. 29) สอดคล้องกับ เจษฎา นกน้อย และคณะ ที่ได้กล่าวถึงปัญหาของบรรยากาศในการพัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่าอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการไม่ เป็นหนักถึงความสำคัญของบุคลากร การกำหนดนโยบายที่ขาดความยืดหยุ่น เน้นการปฏิบัติตาม คำสั่งของผู้บังคับบัญชา อำนาจนิยม โดยสิ่งต่างๆเหล่านี้ส่งผลให้บุคลากรไม่รู้สึถึงคุณค่าของ องค์กร และไม่มีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้(เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552, น. 162-163)

2.4.3 การกระตุ้นทางปัญญา เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ทั้งนี้อาจเนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีการกระตุ้นบุคลากร

ให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความต้องการหาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการแก้ปัญหา บุคลากรสามารถแสดงความคิดและเหตุผลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน สามารถเอาชนะอุปสรรคได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของบุคลากรทุกคน ทำให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Collins (2016) ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้บริหาร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทความร่วมมือในการอำนวยความสะดวก การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจระหว่างสมาชิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558, น. 129-138) พบว่า สถานศึกษาควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร พร้อมทั้งบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์อย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกคนมีการกำหนดเป้าหมายใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างทักษะให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากร เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน มีการเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่น เพื่อพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธาศินี รักกุศล (2557, น. 92-94) ที่พบว่าการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรแต่ละคนให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจน เช่น ประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันอภิปรายหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ ประชุมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ใช้กระบวนการประชุม/การสนทนาพบปะสม่ำเสมอ โดยบุคลากรทุกคนควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยไม่นำความคิดความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559, น. 192-208) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานให้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญ สนใจ และเอาใจใส่บุคลากรแต่ละคนอย่างเสมอภาค ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ดี ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือไขปัญหา ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อสถานศึกษา มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ และมีการสนับสนุนความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจจะลดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาลง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาด้วยตัวของบุคลากรเอง โดยยึดหลักของเสรีภาพของบุคคล เพื่อไม่ให้เกิดภาวะความเครียดซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน พฤติกรรมดังกล่าวได้แก่ มีการสร้างค่านิยม ทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการคิดในแง่บวก มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการอุทิศตน และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

3.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสการสนทนา พุดคุย แลกเปลี่ยน และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล โดยอาจให้มีการประชุมในกลุ่มย่อยในสายการปฏิบัติงานเดียวกัน หรือการประชุมข้ามกลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงานประสานกันเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นการเผยแพร่ ให้นำบุคลากรตระหนัก เห็นความสำคัญ และแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.2 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นปัจจัยที่ดีที่สุดในการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยที่เน้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น หรืออาจจะทำการศึกษาร่วมกันระหว่างตัวแปรอิสระ 2 ตัว เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

3.2.4 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเฉพาะหัวหน้าระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1-6 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 เท่านั้น ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านอื่นๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อื่นๆ เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กว้างขึ้น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กฤติยา จันทรเสนา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- เกวลิน รัตนาลืออาภรณ์. (2555). *การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตร)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- ขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล. (2558). *แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. (2559). *ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี(พ.ศ. 2560 - 2579)*. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 1) . กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพลส*.
- ชลธิชา อนันต์นาวี. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6 (2), 84*.
- นพพร ณะชัยจันทร์. (2555). *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 1) . กรุงเทพมหานคร: ส. เอเชียเพลส(1989)*.
- นฤมล โยคานุกุล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.

- นิตยา นามโสม. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประเวศ วะสี. (2544). ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 1.
- ปาริชาติ คำภาบุตร. (2559). การพัฒนาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ปิยะ ละมุลมอญ. (2556). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พรรณี เทพสุตร. (2556). รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน (ชุมชนนิพนธ์ปริญญาการศึกษาชุมชนบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2552). ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10 – 20 ปี. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- พิพัฒน์พงศ์ หมวกไชสง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- พิศิษฐ ตันพานิช. (2553). สถิติเพื่องานวิจัยทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: บิ๊ก พอยท์.
- ไพบูรณ์ คะเชนทรพรรค์. (2559). ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ ชั้น 2. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไพลิน บุญนา. (2559). ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

- ลำไผ่ พิลาทอง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 22 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย
 นครพนม, นครพนม.
- วุฒิ อิศระกุล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับ
 การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
 มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, จะเชิงเทรา.
- ศศิธร จำพิมาย. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนคติของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
 มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- ศิวพร แสงรัตน์. (2556). คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับ
 หวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (งานนิพนธ์
 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2555). บทปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะ
 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงาน ในสถานประกอบการ
 ธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร (รายงานผลการวิจัย). มหาวิทยาลัยธุรกิจ
 บัณฑิตย์, กรุงเทพมหานคร.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สมชาติ กิจขรรธย. (2555). องค์การดี บุคลากรเด่น เน้นวิธีการหลากหลาย. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
 กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์.
- สะเทีหณะ หลีแอ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน
 สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต).
 มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.

- สังคม จันทรวิเศษ. (2555). การพัฒนาตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, สุรินทร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. (2559). รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2559. ปราจีนบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา. (2547). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 121, ตอนที่ 79 ก, น. 22).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ
วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ใน ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 120,
ตอนที่ 100 ก, น. 4).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะ
กรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). การจัดการองค์กรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.
(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาสำนักงานเลขาธิการสภา
การศึกษา.
- สุกัญญา กุหลาบ. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุทธาสนี รักกุศล. (2557). การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดชัยภูมิ (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา, นครราชสีมา.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 10 (4), 192-208.
- อภิชา ธานีรัตน์. (2558). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.
วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ., 8 (1), 68.

- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics*. Winter.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage.
- Brasco, S. (2008). *The relationship Between Learning Organization Principle Student Achievement In Catholic School* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3319724).
- Burn, J. M. (1987). *Leadership*. New York: Harper.
- Cheung, S. Y. C. (2012). *A Study on the Relationship between Leadership Styles and Organisational Learning - In Teachers' Perspective* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3538875).
- Collins, B. J. (2016). *A High School as a Learning Organization: The Role of the School Leadership Team in Fostering Organizational Learning* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (ProQuest No. 10041787).
- Daft, R. L. (1994). *Management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Educational Administration Glossary*. Westport, Connecticut: Greenwood.
- Deroberto, T. (2011). *The Relationship Between Principal Emotional Intelligence And The School As A Learning Organization* (Doctor of Philosophy). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3475637).
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning Organization" *Harvard Business Review*, 71(3), 78 – 91.
- Givel, Y. P. (2014). *What are the right skills?: An investigation of an organisation's journey towards becoming a learning organisation, and the skills that help leaders to create the conditions and structures characteristic of a learning organisation* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. -).

- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Haque, M. M. (2008). *A Study of the Relationship Between the learning organization and organization and Readiness for change* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3311367).
- Hoy, W.K. and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administation Theory ResearchPractice*. New York: McGraw Hill.
- Kelly, D. W. A. (2000). *Senge's Learning Organization concepts applied to one vocational school faculty* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9981159).
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Marquardt, M. J. (1997). *16 Steps to Becoming a Learning Organization*. Unitedstate of America: ASTD Press.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. London: Davies-Black Pub.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, M. (1994). *The global Learning Organization*. New York: Irwin Professional.
- Morphet, E. G., Johns, R. L. and Reller, T. L. (1967). *Educational Organization and Administration*. Englewood Clifts, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schwartz, B. (1980). *Psychology of Learning and Behavior*. New York: W. W. Norton.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discline: The art practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Wozniak, E. C. (2017). *Independent School Accreditation and the Learning Organization* (Doctor of Philosophy). Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (ProQuest No. 10620579).
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Zederayko, G. E. (2000). *Variables in Schools Becoming Learning Organizations* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9971272).



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. นายโกเมศ อำนวย | ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านหนองนกระเรียน |
| 2. นายอมรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์ | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนศรีมหาโพธิ์ |
| 3. นางถวัลย์ศรี อนันต์มานะชัย | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสระแก้ว |
| 4. ดร. เพชรชัย แก้วสุวรรณ | ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว |
| 5. นางศุพาภรณ์ วงคำชัย | พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ สังกัดสำนักงาน
สาธารณสุขอำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว |



ภาคผนวก ข
สำเนานั่งสือ





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๑๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๘ เมษายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายโกเมศ อำนวย

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๗” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๑-๑๘๔๔๙๔๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (ป)/๑๑๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๘ เมษายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายอมรศักดิ์ อรรถผลประสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๗” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๑-๑๘๔๔๙๔๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (ป)/๑๑๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๘ เมษายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางภวีย์ศรี อนันต์มานะชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๑-๑๘๔๔๔๔๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (ป)/๑๑๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๘ เมษายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. เพชรชัย แก้วสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๗” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๑-๑๘๔๔๙๔๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (ป)/๑๑๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอบางเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๘ เมษายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางศุพารณ์ วงคำชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๗” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๑-๑๘๔๔๙๔๒



ที่ ศธ 0522.16 (บ) 246

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 11 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยนักศึกษากำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากหัวหน้าระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ระดับชั้นละ 1 คน ในสถานศึกษาของท่านเป็นผู้ให้ข้อมูล ระหว่างวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2561 – 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 แล้วนำเอกสารใส่ซองที่นักศึกษาแนบไปพร้อมกับหนังสือนี้ นำส่งที่ทำการไปรษณีย์เพื่อนำข้อมูลที่ได้อีเมลไปวิเคราะห์ต่อไป ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากมีข้อสงสัยติดต่อนักศึกษาได้ที่ 081-1844942

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081-1844942



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/๒๔๗

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 11 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอดความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษาศาสาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก หัวหน้าระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ระดับชั้นละ 1 คน ในสถานศึกษาของท่านเป็นผู้ให้ข้อมูล ระหว่างวันที่ 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 - 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 แล้วนำเอกสารใส่ซองที่นักศึกษาแนบไปพร้อมกับหนังสือนี้ นำส่งที่ทำการไปรษณีย์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อไป หากมีข้อสงสัยติดต่อนักศึกษาได้ที่ 081-1844942

จึงเรียนมาเพื่อขอดความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081-1844942

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 27 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา จำนวน 23 ข้อ

2. มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดการรับรู้เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาข้อสรุป
เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริง

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยใน
ภาพรวมซึ่งไม่ส่งผลเสียใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาการบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20- 30 ปี☐ 41-50 ปี☐ 31-40 ปี☐ 51-60 ปี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 0-5 ปี☐ 21-25 ปี☐ 6-10 ปี☐ 26-30 ปี☐ 11-15 ปี☐ 31-35 ปี☐ 16-20 ปี☐ 36-40 ปี

4. วุฒิทางการศึกษา

☐ อนุปริญญา หรือเทียบเท่า☐ ปริญญาโท☐ ปริญญาตรี☐ ปริญญาเอก☐ อื่นๆ (ระบุ).....

5. กลุ่มสาระการเรียนรู้

☐ ภาษาไทย☐ สุขศึกษาและพลศึกษา☐ ภาษาต่างประเทศ☐ การงานอาชีพและเทคโนโลยี☐ คณิตศาสตร์☐ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม☐ วิทยาศาสตร์☐ ศิลปะ

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในด้านต่างๆ รวม 4 ด้าน โปรดเขียน
เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงมาก
ที่สุดเพียงข้อละ 1 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง แบบสอบถามตอนที่ 2 เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารมีการเสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ สถานศึกษา		/			

การแปลความหมาย จากการตอบแบบสอบถาม มีความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการ
ปฏิบัติในการเสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา มาก

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1.	ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร					
2.	ผู้บริหารได้รับความเคารพนับถือ และความศรัทธาจากบุคลากร					
3.	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร					
4.	ผู้บริหารทำให้อุทิศตนเกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้บริหาร					
5.	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน					
6.	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรได้					
7.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน					
8.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน					
9.	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง					
10	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่ามีความสามารถ ในการแก้ปัญหาได้					
2. การสร้างแรงบันดาลใจ						
11.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร					
12.	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
13.	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรอุทิศตนและทุ่มเท เพื่อ ความสำเร็จขององค์กร					
14.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี และมีการคิดในแง่บวกใน การปฏิบัติงาน					
15.	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
3. การกระตุ้นทางปัญญา						
16.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล					
17.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น					
18.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วยวิธีการใหม่ๆ					
19.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
20.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้สนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา					
21.	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตน					
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
22.	ผู้บริหารให้ความสนใจ และเอาใจใส่บุคลากรแต่ละคนอย่างเสมอภาค					
23.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน					
24.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อสถานศึกษา					
25.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ดีในการปฏิบัติงาน และการแก้ไข ปัญหา ของบุคลากร					
26.	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล					
27.	มีการสนับสนุนความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
คำชี้แจง

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในด้านต่างๆ รวม 5 ด้าน โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละ 1 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง แบบสอบถามตอนที่ 30 เรื่องระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
0	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณค่า		/			

การแปลความหมาย จากการตอบแบบสอบถาม มีความหมายว่า บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณค่า ในระดับมาก

ข้อ	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
1. บุคคลที่รอบรู้						
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของงานในหน้าที่ในสถานศึกษาเท่านั้น					
2.	บุคลากรในสถานศึกษาใฝ่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
3.	บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
2. รูปแบบวิธีคิด						
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดเป็นของตนเอง					
5.	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
6.	บุคลากรในสถานศึกษานำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด					
7.	บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการคิด และตัดสินใจอย่างอิสระ					
8.	บุคลากรในสถานศึกษามีอิสระในการสร้างสรรค์รูปแบบในการปฏิบัติงาน					
9.	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังแนวคิดใหม่ๆ ของเพื่อนร่วมงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร					
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
10.	บุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายมีการระดมความคิดในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
11.	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น					
12.	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
13.	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ					

ข้อ	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
	เป้าหมายตามวิสัยทัศน์					
4. การเรียนรู้เป็นทีม						
14.	บุคลากรในสถานศึกษามีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในกลุ่มและข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้/กลุ่มงาน อย่างสม่ำเสมอ					
15.	บุคลากรในสถานศึกษามีการนำประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดของตนเอง					
16.	บุคลากรในสถานศึกษามีการประสานงาน ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน					
17.	บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานแบบร่วมแรงร่วมใจ และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ					
5. การคิดอย่างเป็นระบบ						
18.	บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดโดยคำนึงถึงองค์รวมของสถานศึกษา					
19.	บุคลากรในสถานศึกษามีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ					
20.	บุคลากรในสถานศึกษานำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินงาน และการแก้ปัญหา					
21.	บุคลากรในสถานศึกษามีการประเมินตนเอง เพื่อหาจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาในการปฏิบัติงาน					
22.	บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยระบบ PDCA					
23.	บุคลากรในสถานศึกษามีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงานมาพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้น					

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

ด้าน	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	2	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	3	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	4	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	5	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	6	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	7	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	8	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	9	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	10	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ	11	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	12	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	13	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	14	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	15	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การกระตุ้นทางปัญญา	16	1	1	1	0	1	4.00	0.80	ใช้ได้
	17	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	18	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	19	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	20	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	21	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้

ด้าน	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	22	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	23	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	24	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	25	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	26	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	27	1	1	1	0	1	4.00	0.80	ใช้ได้



ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแบบสอบถามระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา

ด้าน	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การเป็น บุคคล ที่รอบรู้	1	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	2	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	3	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
รูปแบบวิธีคิด	4	1	1	1	0	0	3.00	0.60	ใช้ได้
	5	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	6	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	7	1	1	1	0	0	3.00	0.60	ใช้ได้
	8	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	9	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	10	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	11	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	12	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	13	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การเรียนรู้เป็นทีม	14	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	15	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	16	0	1	1	1	1	4.00	0.80	ใช้ได้
	17	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
การคิดอย่างเป็นระบบ	18	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	19	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	20	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	21	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้
	22	1	1	1	1	0	4.00	0.80	ใช้ได้
	23	1	1	1	1	1	5.00	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง
การวิเคราะห์ข้อมูล



Reliability
ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.985	.986	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Idealized1	103.87	407.913	.729	.985
Idealized2	104.00	402.759	.860	.985
Idealized3	104.17	402.902	.875	.985
Idealized4	104.23	403.909	.852	.985
Idealized5	104.13	404.947	.831	.985
Idealized6	104.17	400.971	.889	.985
Idealized7	104.17	392.420	.885	.985
Idealized8	103.90	408.162	.777	.985
Idealized9	103.90	404.714	.799	.985
Idealized10	104.17	395.040	.876	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Inspirational1	104.30	398.700	.860	.985
Inspirational2	104.30	393.734	.925	.984
Inspirational3	103.80	406.097	.810	.985
Inspirational4	104.07	389.375	.916	.985
Inspirational5	103.77	403.082	.851	.985
Intellectual1	104.10	401.541	.830	.985
Intellectual2	104.20	400.579	.845	.985
Intellectual3	104.27	401.168	.838	.985
Intellectual4	103.97	402.309	.857	.985
Intellectual5	103.93	404.133	.830	.985
Intellectual6	104.33	394.023	.880	.985
Individualized1	104.20	397.269	.867	.985
Individualized2	104.17	408.351	.746	.985
Individualized3	104.07	401.375	.855	.985
Individualized4	104.10	403.059	.867	.985
Individualized5	104.17	404.902	.772	.985
Individualized6	104.17	404.764	.817	.985

Reliability Statistics (การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.955	.955	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Personal1	91.03	98.447	.579	.955
Personal2	91.00	99.172	.646	.953
Personal3	91.00	98.000	.683	.953
Mental1	91.00	102.207	.453	.955
Mental2	91.10	99.679	.748	.952
Mental3	91.13	98.809	.778	.952
Mental4	91.17	101.247	.528	.955
Mental5	91.20	99.821	.617	.954
Mental6	91.07	99.857	.630	.953
Shared1	91.00	100.345	.609	.954
Shared2	91.00	97.862	.750	.952
Shared3	91.07	101.030	.533	.955
Shared4	90.93	101.099	.573	.954
Team1	90.90	98.507	.658	.953
Team2	91.20	100.166	.651	.953
Team3	91.17	100.833	.629	.953
Team4	91.00	98.759	.745	.952
System1	90.97	98.171	.774	.952
System2	91.13	97.499	.812	.951
System3	91.07	99.789	.705	.953
System4	91.17	96.075	.888	.950

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
System5	91.10	97.817	.757	.952
System6	91.00	95.655	.859	.951

Reliability Statistics(ทั้งฉบับ)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.975	.974	50

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum /Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.066	3.767	4.333	.567	1.150	.021	50
Item Variances	.629	.300	1.344	1.044	4.479	.067	50
Inter-Item Covariances	.277	-.131	1.037	1.168	-7.912	.048	50
Inter-Item Correlations	.426	-.223	.891	1.114	-3.987	.059	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Idealized1	199.07	678.202	.722	.975
Idealized2	199.20	675.752	.754	.974
Idealized3	199.37	672.585	.846	.974
Idealized4	199.43	676.530	.760	.974

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Idealized5	199.33	674.851	.811	.974
Idealized6	199.37	670.792	.846	.974
Idealized7	199.37	664.102	.772	.974
Idealized8	199.10	677.541	.794	.974
Idealized9	199.10	673.403	.807	.974
Idealized10	199.37	664.240	.819	.974
Inspirational1	199.50	669.293	.792	.974
Inspirational2	199.50	665.086	.817	.974
Inspirational3	199.00	677.931	.750	.974
Inspirational4	199.27	660.961	.793	.974
Inspirational5	198.97	673.482	.808	.974
Intellectual1	199.30	672.976	.758	.974
Intellectual2	199.40	670.731	.795	.974
Intellectual3	199.47	670.051	.819	.974
Intellectual4	199.17	669.799	.877	.974
Intellectual5	199.13	675.982	.759	.974
Intellectual6	199.53	664.947	.786	.974
Individualized1	199.40	669.214	.765	.974
Individualized2	199.37	679.137	.729	.974
Individualized3	199.27	672.616	.784	.974
Individualized4	199.30	675.183	.781	.974
Individualized5	199.37	676.309	.720	.975
Individualized6	199.37	675.413	.779	.974
Personal1	199.13	685.223	.573	.975
Personal2	199.10	696.576	.359	.975
Personal3	199.10	693.679	.409	.975
Mental1	199.10	704.921	.133	.976

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mental2	199.20	693.683	.541	.975
Mental3	199.23	695.289	.454	.975
Mental4	199.27	695.582	.420	.975
Mental5	199.30	693.803	.454	.975
Mental6	199.17	690.971	.551	.975
Shared1	199.10	695.610	.423	.975
Shared2	199.10	689.128	.574	.975
Shared3	199.17	697.523	.352	.975
Shared4	199.03	700.447	.285	.975
Team1	199.00	685.862	.632	.975
Team2	199.30	691.666	.569	.975
Team3	199.27	695.582	.467	.975
Team4	199.10	694.162	.468	.975
System1	199.07	692.547	.506	.975
System2	199.23	691.495	.526	.975
System3	199.17	696.626	.419	.975
System4	199.27	688.961	.575	.975
System5	199.20	689.683	.560	.975
System6	199.10	685.955	.618	.975

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
203.30	709.597	26.638	50

การวิเคราะห์ข้อมูล

Frequencies

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	79	32.1	33.2	33.2
	หญิง	159	64.6	66.8	100.0
	Total	238	96.7	100.0	
Missing	System	8	3.3		
Total		246	100.0		

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 ปี	58	23.6	24.4	24.4
	31-40 ปี	87	35.4	36.6	60.9
	41-50 ปี	56	22.8	23.5	84.5
	51-60 ปี	37	15.0	15.5	100.0
	Total	238	96.7	100.0	
Missing	System	8	3.3		
Total		246	100.0		

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 ปี	63	25.6	26.5	26.5
	6-10 ปี	80	32.5	33.6	60.1
	11-15 ปี	24	9.8	10.1	70.2
	16-20 ปี	13	5.3	5.5	75.6
	21-25 ปี	19	7.7	8.0	83.6
	26-30 ปี	15	6.1	6.3	89.9
	31-35 ปี	19	7.7	8.0	97.9
	36-40 ปี	5	2.0	2.1	100.0
	Total	238	96.7	100.0	
Missing	System	8	3.3		
Total		246	100.0		

Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	1	.4	.4	.4
	ปริญญาตรี	129	52.4	54.2	54.6
	ปริญญาโท	108	43.9	45.4	100.0
	Total	238	96.7	100.0	
Missing	System	8	3.3		
Total		246	100.0		

Group Learning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ภาษาไทย	31	12.6	13.0	13.0
	ภาษาต่างประเทศ	39	15.9	16.4	29.4
	คณิตศาสตร์	31	12.6	13.0	42.4
	วิทยาศาสตร์	37	15.0	15.5	58.0
	สุขศึกษาและพลศึกษา	21	8.5	8.8	66.8
	การงานอาชีพและเทคโนโลยี	35	14.2	14.7	81.5
	สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	32	13.0	13.4	95.0
	ศิลปะ	12	4.9	5.0	100.0
	Total	238	96.7	100.0	
Missing	System	8	3.3		
Total		246	100.0		

Transformational leadership

Frequencies

Statistics

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	Ato
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2483	4.2193	4.1332	4.0971	4.1990	4.1546	4.1871	4.1827	4.2800	4.1132	4.1814
Median		4.3300	4.3300	4.3300	4.1700	4.3300	4.1700	4.3300	4.1700	4.3300	4.3300	4.2480
Std. Deviation		.45376	.43112	.43359	.43454	.41855	.41730	.43490	.38711	.40696	.42855	.36423

Frequencies

Statistics

		b1	b2	b3	b4	b5	Bto
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0529	4.0937	4.1339	4.1632	4.2802	4.1448
Median		4.1700	4.1700	4.1700	4.1700	4.3300	4.2660
Std. Deviation		.47711	.38509	.43502	.44913	.43193	.38102

Frequencies**Statistics**

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	Cto
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0771	4.0900	4.0205	4.1344	4.1990	3.9959	4.0861
Median		4.1700	4.1700	4.1700	4.1700	4.3300	4.0000	4.2500
Std. Deviation		.45194	.41511	.42344	.43817	.42670	.50946	.39321

Frequencies**Statistics**

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	Dto
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0929	3.9629	4.0685	4.0690	4.0690	4.0612	4.0539
Median		4.1700	4.0000	4.0000	4.1700	4.1700	4.1700	4.1950
Std. Deviation		.52006	.48464	.45810	.46950	.45663	.52889	.43641

Learning organization**Frequencies****Statistics**

		e1	e2	e3	Eto
N	Valid	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.0041	4.0573	4.0610	4.0408
Median		4.0000	4.1700	4.0000	4.0567
Std. Deviation		.44440	.32387	.42915	.35577

Frequencies**Statistics**

		f1	f2	f3	f4	f5	f6	Fto
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1783	4.1141	4.0651	4.0041	4.0407	4.0334	4.0726
Median		4.1700	4.1700	4.1700	4.0000	4.1700	4.1700	4.1400
Std. Deviation		.37525	.35018	.43342	.43098	.43382	.55907	.35932

Frequencies**Statistics**

		g1	g2	g3	g4	Gto
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1339	4.0534	4.1046	4.0602	4.0880
Median		4.1700	4.1700	4.1700	4.0000	4.2075
Std. Deviation		.46906	.45092	.37187	.42887	.39715

Frequencies**Statistics**

		h1	h2	h3	h4	Hto
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0768	4.0088	4.1061	4.1263	4.0795
Median		4.1700	4.0000	4.1700	4.0000	4.0425
Std. Deviation		.52864	.47303	.42311	.49797	.43732

Frequencies**Statistics**

		i1	i2	i3	i4	i5	i6	Ito
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1915	4.0854	4.0976	4.0449	4.0244	4.0610	4.0841
Median		4.1700	4.1700	4.0000	4.0000	4.1700	4.1700	4.1117
Std. Deviation		.44173	.36512	.38723	.43656	.47200	.51597	.38712

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ato	4.1814	.36423	41
Bto	4.1448	.38102	41
Cto	4.0861	.39321	41
Dto	4.0539	.43641	41
AllTL	4.1166	.37748	41
Eto	4.0408	.35577	41
Fto	4.0726	.35932	41
Gto	4.0880	.39715	41
Hto	4.0795	.43732	41
Ito	4.0841	.38712	41
AllLO	4.0730	.35984	41

Correlations

		Ato	Bto	Cto	Dto	AllTL
Eto	Pearson	.479**	.395*	.612**	.608**	.551**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.002	.011	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
Fto	Pearson	.491**	.450**	.707**	.707**	.621**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
Gto	Pearson	.500**	.518**	.740**	.728**	.655**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
Hto	Pearson	.440**	.401**	.622**	.646**	.556**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.004	.009	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
Ito	Pearson	.531**	.521**	.738**	.735**	.664**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
AllLO	Pearson	.524**	.492**	.736**	.737**	.655**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Ato	Bto	Cto	Dto	AllLO
Ato	Pearson	1	.934**	.880**	.836**	.524**
	Correlation Sig.		.000	.000	.000	.000
	(2-tailed)	41	41	41	41	41
	N					
Bto	Pearson	.934**	1	.891**	.872**	.492**
	Correlation Sig.	.000		.000	.000	.001
	(2-tailed)	41	41	41	41	41
	N					
Cto	Pearson	.880**	.891**	1	.940**	.736**
	Correlation Sig.	.000	.000		.000	.000
	(2-tailed)	41	41	41	41	41
	N					
Dto	Pearson	.836**	.872**	.940**	1	.737**
	Correlation Sig.	.000	.000	.000		.000
	(2-tailed)	41	41	41		41
	N					
AllLO	Pearson	.524**	.492**	.736**	.737**	1
	Correlation Sig.	.000	.001	.000	.000	
	(2-tailed)	41	41	41	41	
	N					

Model Summary^d

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.737 ^a	.544	.532	.24615	.544	46.482	1	39	.000	
2	.800 ^b	.640	.621	.22160	.096	10.122	1	38	.003	
3	.849 ^c	.720	.698	.19781	.081	10.687	1	37	.002	2.476

a. Predictors: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

b. Predictors: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล, ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

c. Predictors: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล, ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ผลรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา

d. Dependent Variable: รวมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้



ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.816	1	2.816	46.482	.000 ^b
Residual	2.363	39	.061		
Total	5.179	40			
2 Regression	3.313	2	1.657	33.738	.000 ^c
Residual	1.866	38	.049		
Total	5.179	40			
3 Regression	3.732	3	1.244	31.789	.000 ^d
Residual	1.448	37	.039		
Total	5.179	40			

a. Dependent Variable: รวมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

b. Predictors: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

c. Predictors: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล, ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

d. Predictors: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล, ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ผลรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
1	(Constant)	B	Beta				Tolerance	VIF
	ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1.608	.364		4.423	.000		
2	(Constant)	2.241	.383		5.851	.000		
	ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1.064	.164	1.290	6.477	.000	.239	4.186
	ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-.599	.188	-.634	-3.182	.003	.239	4.186
3	(Constant)	1.965	.352		5.581	.000		
	ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.549	.215	.666	2.550	.015	.111	9.020
	ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-.858	.186	-.909	-4.620	.000	.195	5.122
	ผลรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.842	.258	.920	3.269	.002	.095	10.483

a. Dependent Variable: รวมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	ผลรวมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-.308 ^b	-1.589	.120	-.250	.300	3.330	.300
	ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-.634 ^b	-3.182	.003	-.459	.239	4.186	.239
	ผลรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.364 ^b	1.155	.255	.184	.117	8.566	.117
2	ผลรวมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.294 ^c	1.072	.291	.174	.126	7.939	.100
	ผลรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.920 ^c	3.269	.002	.473	.095	10.483	.095
3	ผลรวมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.060 ^d	.231	.819	.038	.115	8.715	.087

a. Dependent Variable: รวมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

b. Predictors in the Model: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

c. Predictors in the Model: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล, ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

d. Predictors in the Model: (Constant), ผลรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล, ผลรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ผลรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายจักรพันธ์ พันธุ์หินทอง
วัน เดือน ปีเกิด	9 มิถุนายน พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีที่สำเร็จการศึกษา 2557
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนสระแก้ว อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
ตำแหน่ง	ครู

