

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต



นายคณิศร ผู้มีทรัพย์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

The Relationship between the Innovative Leadership of School  
Administrators and Being of Learning Organization of Secondary  
Schools in Phuket Province under the Secondary  
Education Service Area Office 14

Mr. Kanisorn Phumisap



An Independent Study 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

2019



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและ  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

**ผู้ศึกษา** นายคณิศร ผู้มีทรัพย์ รหัสนักศึกษ 2612301305

**ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.โสภณา สุดสมบูรณ์ ปีการศึกษา 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต (2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 จำนวน 269 คน ได้จากกำหนดสัดส่วนและการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .91 และ .87 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ (1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ด้านการมีเสรีภาพ ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร (2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความรอบรู้ของบุคคล ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ ด้านรูปแบบทางความคิด และ (3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มัธยมศึกษา

**Independent Study title:** The Relationship between the Innovative Leadership of School Administrators and Being of Learning Organization of Secondary Schools in Phuket Province under the Secondary Education Service Area Office 14

**Author:** Mr. Kanisorn Phumisap; **ID:** 2612301305;

**Degree:** Master of Education (Educational Administration);

**Independent Study advisor:** Dr. Sophana Sutsomboon; **Academic year:** 2019

### Abstract

The objectives of this research were to study (1) the level of innovative leadership of schools administrators of schools under the Secondary Education Service Area Office 14 in Phuket province; (2) the level of being learning organization of schools; and (3) the relationship between innovative leadership of school administrators and the being learning organization of schools.

The research sample consisted of 269 teachers in schools under the Secondary Education Service Area Office 14 in Phuket province, obtained by proportional random sampling. The employed research instrument was a rating scale questionnaire on innovative leadership of school administrators and the being learning organization of schools, with reliability coefficients of .91 and .87, respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

Research findings showed that (1) both the overall and specific aspects of innovative leadership of school administrators of schools under the Secondary Education Service Area Office 14 in Phuket province were rated at the high level; the specific aspects of innovative leadership could be ranked based on their rating means from top to bottom as follows: the aspect of enhancing willpower of personnel in the organization, the aspect of assigning appropriate workload, the aspect of challenging innovation work outcome, the aspect of sufficient resource procurement, the aspect of liberty, the aspect of team work and collaboration, the aspect of elimination of obstacles to the creation of innovation, and the aspect of supporting and encouraging the personnel, respectively; (2) both the overall and specific aspects of being learning organization of schools were rated at the high level; the specific aspects of being learning organization could be ranked based on their rating means from top to bottom as follows: the aspect of personal mastery, the aspect of learning as a team, the aspect of systematic thinking, the aspect of creating shared vision, and the aspect of pattern of thinking, respectively; and (3) the overall innovative leadership of school administrators correlated positively with the overall being learning organization of schools at the very high level ( $r = 0.867$ ), which was significant at the .01 level.

**Keywords:** Innovative leadership, Being learning organization, Secondary education

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถ การดูแลเอาใจใส่ เป็นอย่างดีจาก อาจารย์ ดร.โสภณา สุตสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ ซึ่งได้เสียสละเวลามาเป็นกรรมการสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติมจนรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในแขนงวิชาบริหารการศึกษา ที่ให้การอบรมสั่งสอน บ่มเพาะประสบการณ์ด้านบริหารการศึกษา จนมีความรู้ความเข้าใจด้วยดี และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัยและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการวิจัย ได้แก่ ดร.พาหนะ ร่วมใจ ดร.ณัฐกาญจน์ สุจิตะพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล พรหมสะอาด และขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ตทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และเพื่อนร่วมงานโรงเรียนบ้านบางม่วงที่สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ทำให้การทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คณิศร ผู้มีทรัพย์

สิงหาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตการศึกษา .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 .....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	39
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 .....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	82
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	84

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต.....	87
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต.....	99
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต.....	106
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	110
สรุปการวิจัย .....	110
อภิปรายผล .....	115
ข้อเสนอแนะ .....	120
บรรณานุกรม .....	122
ภาคผนวก .....	131
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	132
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	134
ค หนังสือประสานงาน.....	145
ง ค่าความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) .....	158
จ ค่าสถิติต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัย.....	168
ประวัติผู้ศึกษา .....	173



สารบัญตาราง

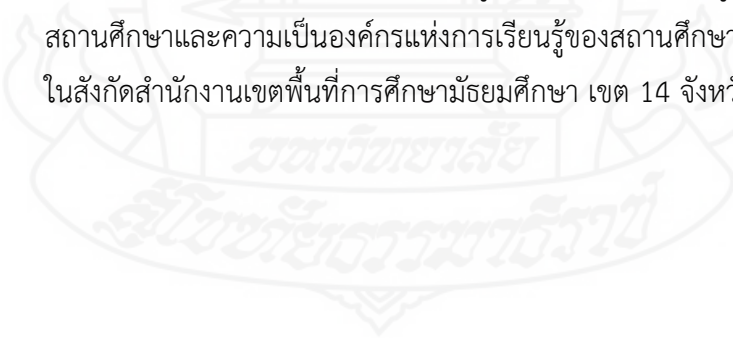
	หน้า
ตารางที่ 2.1	รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Styles.....20
ตารางที่ 2.2	แสดงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ....58
ตารางที่ 2.3	สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2560..... 64
ตารางที่ 2.4	สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2561..... 65
ตารางที่ 2.5	สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2562..... 65
ตารางที่ 2.6	สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2560..... 66
ตารางที่ 2.7	สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2561..... 66
ตารางที่ 2.8	สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2562..... 67
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 80
ตารางที่ 4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 86
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมและรายด้าน..... 87

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร.....	88
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม.....	89
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคลากร.....	91
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ.....	92
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม.....	93
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการมีเสรีภาพ.....	94
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย.....	96
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน.....	97
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมและรายด้าน.....	99

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	100
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านความรอบรู้ของบุคคล.....	101
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านรูปแบบทางความคิด.....	102
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม.....	104
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม.....	105
ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต.....	107



ฉ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	29
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบของระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	46



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ทำให้เกิดผลกระทบต่อการศึกษาโดยเฉพาะการจัดการศึกษาต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน จำเป็นต้องพร้อมรับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านความรู้และสมรรถนะของคน ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ทางการจัดการศึกษา ในยุทธศาสตร์ที่ 2 เกี่ยวกับการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และยุทธศาสตร์ที่ 3 เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมให้เรียนรู้แบบคิดวิเคราะห์ โดยใช้ทักษะกระบวนการ การนำหลักการไปประยุกต์ใช้และขยายสู่การสร้างความรู้เชิงวิจัยและการพัฒนานวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองและสร้างประโยชน์ต่อสังคม นอกจากนี้ระบบการให้บริการข้อมูล สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ผู้เรียนและผู้ให้บริการทุกกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์เป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้หลักการบริหารจัดการที่ต้องเร่งปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก เพื่อวางแผนเตรียมความพร้อมรองรับการจัดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการวิธีใหม่ๆ เพื่อใช้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีไปใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำหรือเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาและการบริหารการจัดการเรียนการสอนในยุคของการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะชักนำให้คนภายในองค์กรมาทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรที่กำหนด ซึ่งในปัจจุบันภาวะผู้นำมีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้หรือปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่างๆ รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคิดค้น

นวัตกรรมการบริหารทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จากพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 ให้ความสำคัญของนวัตกรรมการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ ทักษะ และเจตคติ ได้กำหนดประกาศพื้นที่ปฏิรูปการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ และการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา โดยการจัดพื้นที่นวัตกรรม มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ให้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น ซึ่งการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนและวิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้ในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน (พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2562) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จำเป็นจะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมโดยจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีความกระฉับกระเฉงในภารกิจความรับผิดชอบ มีการสะท้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน เน้นการทำงานอย่างจริงจัง สัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร (Van de Ven and Chu, 1998) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นรูปแบบที่ดีที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการเสริมสร้างนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน ตามแนวคิดของ Horth (2014) ได้สรุป ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่า เป็นผู้ที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ให้กำลังใจและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีความจำเป็นต่อบุคลากรในองค์กร ขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กำหนดภาระงานที่เหมาะสมที่เพียงพอเพื่อคิดผลงานเชิงสร้างสรรค์ได้ มีเสรีภาพมีช่วงเวลาในการคิด และการตัดสินใจในงาน และวิธีการที่สร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม สร้างผลงานนวัตกรรมที่ทำนายที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณค่า และทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นและสำคัญสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงสามารถส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่สามารถให้ผู้เรียน บุคลากร และบุคคลทั่วไปใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ครู

บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและบุคคลทั่วไป ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาค้นคว้า ดังนั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองสร้างความรู้ใช้เองสามารถเผชิญกับ สถานะไม่แน่นอนได้ มีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของบุคคลในองค์กรร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกับ ผู้อื่นอย่างจริงจังมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นเครือข่าย พัฒนาทั้งความสามารถด้าน ทักษะ ด้านกระบวนการ ความคิดและจิตใจ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ที่จะ นำไปสู่วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความกระตือรือร้นเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและของ องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงาน ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีเป็นส่วนช่วยในการ เรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (อุมาพร แก้วทา, 2558) องค์กรแห่งการ เรียนรู้ จะเป็นองค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับ บุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงความคิด เป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจ ร่วมกันของผู้คนในองค์กรและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไป ด้วยกันทั้งองค์กร (Senge, 1990) สถานศึกษาที่มีความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะ ที่ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีกลยุทธ์ทางวิชาการที่เป็นเลิศ สนับสนุนให้สร้างขีดความสามารถให้มีทักษะในการแข่งขันทางการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน เชิงสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน การเสริมสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน ทางบวก การสนับสนุนความเป็นกลุ่ม การพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน บริเวณใกล้เคียงเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของเยาวชนไทยให้มีคุณภาพทัดเทียมกับ สังคมโลก (ยุคตันทน์ ทวานฉ่ำ, 2555)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบในเขตจังหวัดพังงา ภูเก็ต และระนอง ซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีจุดเน้นเป็นกรอบแนวทางใน การปฏิบัติ 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้เรียน เร่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3 ปลุดังวินัย คุณธรรม จริยธรรมและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และส่งเสริมทักษะ ความสามารถ ความถนัด เต็มตามศักยภาพ สู่ความเป็นเลิศ 2) ด้านข้าราชการครู และบุคลากร ได้มีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย PLC, TEPE ONLINE, ICT ส่งเสริมความเข้มแข็ง ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมความก้าวหน้า พัฒนา จรรยาบรรณวิชาชีพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และยกย่อง เชิดชูเกียรติ และ 3) ด้านการบริหารจัดการ

นโยบายการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้สหวิทยาเขตและเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดเป็นฐาน ส่งเสริม พัฒนาระบบเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน พัฒนามาตรฐานการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริม พัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมสถานศึกษา “นำดู นำอยู่ นำเรียน” และยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ SCQA, OBECQA, TQA สอดคล้องกับ เป้าหมายของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 ซึ่งต้องการให้มีการคิดค้น และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ได้มีการหาแนวทางในการวางแผนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี จัดให้มีการวิเคราะห์ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งโรงเรียนทุกโรงเรียนให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ปัจจัยหลายๆ ด้าน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือในการทดสอบระดับชาติ (O-NET) การทดสอบในระดับต่างๆ ส่งผลให้ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าระดับประเทศติดต่อกันเป็นปีที่ 4 จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต จากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2564) ในภาพรวม มีจุดแข็งและโอกาสอันเป็นปัจจัยที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในและภายนอก พบว่า 1) ด้านผู้เรียน มีความสามารถด้านทักษะการคิด และมีการพัฒนาศักยภาพและได้รับการส่งเสริมทักษะทางวิชาการสู่เวทีระดับชาติ ระดับนานาชาติ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าระดับประเทศ 2) ด้านข้าราชการครูและบุคลากร สถานศึกษามีการพัฒนาครูให้มีกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวมที่มีประสิทธิภาพ ข้าราชการครูและบุคลากรสอนตรงวิชาเอกสามารถพัฒนานักเรียนได้เต็มกำลังความสามารถ มีทักษะ คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยมและแรงจูงใจในการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และ 3) ด้านการบริหารจัดการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษามีความชัดเจนเป็นระบบมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ผู้เรียน สถานศึกษายอดนิยมในจังหวัดมีนักเรียนสมัครเข้าเรียนเกินจำนวนที่สถานศึกษารับได้ มีการจัดการเรียนการสอนภาษาที่สองอย่างหลากหลาย รองรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัด มีระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอกที่มีคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14, 2562)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



มัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

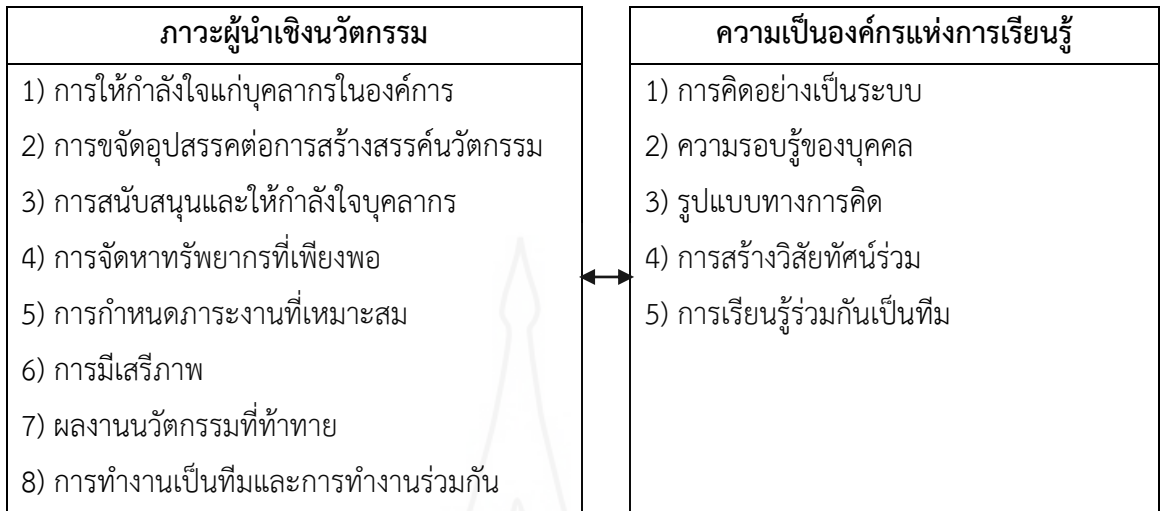
2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

2.2 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยเลือกตัวแปรที่ศึกษาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามแนวคิดของ Horth (2014) ซึ่งได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ 1) การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร 2) การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร 4) การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ 5) การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม 6) การมีเสรีภาพ 7) ผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย และ 8) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ส่วนตัวแปรที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Senge (1990) ตามแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านความรอบรู้ของบุคคล 3) ด้านรูปแบบทางการคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยมีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหา ดังนี้

5.1.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามแนวคิดของ Horth (2014) ครอบคลุมคุณลักษณะ 8 ประการ ได้แก่ 1) การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร 2) การจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร 4) การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ 5) การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม 6) การมีเสรีภาพ 7) ผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย และ 8) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

5.1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ครอบคลุมคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านความรอบรู้ของบุคคล 3) ด้านรูปแบบทางการคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

## 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 จำนวน 863 คน จาก 7 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14, 2562)

## 5.3 ขอบเขตของระยะเวลา

ระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่ เดือนกันยายน 2562 จนถึง เดือนกรกฎาคม 2563

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม** หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน มีความสามารถในการจูงใจ กล้าตัดสินใจสั่งการอย่างชาญฉลาด ไว้วางใจบุคลากรในองค์กรให้พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กระจ่างชัดในภารกิจความรับผิดชอบ สะท้อนกลับผลการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานอย่างจริงจังเพื่อผลิตนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เน้นเครือข่ายพันธมิตร และทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นสัมพันธ์ภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้

6.1.1 **การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพของงานทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา การให้กำลังใจในความสำเร็จของการคิดสร้างสรรค์ผลงานของครู การยอมรับคุณค่าของงานครูคิดสร้างสรรค์ขึ้นใหม่อย่างยุติธรรม การยอมรับผลของการปฏิบัติงานของครูทั้งในด้านบวกและลบ อันเกิดจากการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีสมเหตุสมผล

6.1.2 **การจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงแก้ไขงานด้วยตนเองได้ตามความเหมาะสม

จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ผลงานของครู และกำกับ ติดตามการสร้างสรรค์นวัตกรรม มาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง

**6.1.3 การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นให้บุคลากรของสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม กระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา พร้อมกับการสนับสนุนทรัพยากรที่จะได้มาซึ่งนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

**6.1.4 การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่และสิ่งแวดล้อม และด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา และการกำกับติดตามผลอย่างเหมาะสม

**6.1.5 การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจนสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรของสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึง มอบหมายงานให้กับครูรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมรวมถึงการจัดสรรเวลาและให้อิสระในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมแก่ครู

**6.1.6 การมีเสรีภาพ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดเวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับครูอย่างอิสระเสรี เปิดโอกาสให้ครูได้ออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างเสรี ส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกซึ่งความคิดและการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่งเสริมให้บุคคลภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม โดยเปิดโอกาสในการจัดเวทีเพื่อให้นักเรียนได้แสดงความสามารถของแต่ละคนได้ตามศักยภาพ

**6.1.7 ผลงานนวัตกรรมที่ทำทำ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีและใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์และไม่เคยมีมาก่อนในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูได้บูรณาการแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อลดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงานตามปกติ มุ่งเน้นให้ครูได้ใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละคนออกมาเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม โดยการคำนึงถึงความคุ้มค่าและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับครู

**6.1.8 การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากรของสถานศึกษาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยเน้นทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน การร่วมมือในการสืบค้นข้อมูล สร้างวัฒนธรรมองค์การ สร้างเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ เชื่อมโยง

ติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**6.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครู และบุคลากรของสถานศึกษาที่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแสวงหาและการจัดเก็บความรู้ มีการปรับและเพิ่มความรู้เองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีความกระตือรือร้นเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและของสถานศึกษา สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงาน ควบคุมการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการนำความรู้ใหม่ไปพัฒนาต่อยอดและนำไปใช้ มีการคิดค้นและเปลี่ยนแปลง แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพของสถานศึกษาที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ วัดระดับของสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

**6.2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ** หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้สามารถ ในการเชื่อมโยงการทำงานทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยของงานกับผลที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุและผลในการปฏิบัติงานแต่ละงาน มีความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

**6.2.2 ความรอบรู้ของบุคคล** หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ฝึกฝน พัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ มีความกระตือรือร้นในการเรียนใฝ่หาความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง และสามารถบริหารความเครียดส่วนบุคคลเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในระดับสถานศึกษา

**6.2.3 รูปแบบทางความคิด** หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู นักเรียน และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รู้ เข้าใจ สามารถปฏิบัติ เกี่ยวกับระบบการทำงาน สภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาและตัวบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีทักษะการเชื่อมโยงความสามารถส่วนตนกับภาพรวมของสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

**6.2.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมาย ทิศทาง และแนวปฏิบัติเดียวกันกับภาพรวมของสถานศึกษา มุ่งเน้นกิจกรรมที่เสริมความผูกพันของ ครูกับสถานศึกษา และกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

**6.2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ ร่วมกันผ่านการสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการร่วมกันหาข้อสรุปใน แต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูและสถานศึกษา

**6.3 ครู** หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563

**6.4 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

**6.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต** หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนและส่งเสริมภารกิจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต ครอบคลุมใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองภูเก็ต อำเภอกะทู้ และอำเภอลาด

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและพัฒนาสถานศึกษาได้

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต สามารถใช้ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำผลการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

7.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนสามารถนำข้อมูลการวิจัยไปศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.4 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.2 ความหมายและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.4 สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562

เนื่องจากในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอันเป็นรากฐานสำคัญเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพ มีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้ มีความรู้เท่าทันโลกและมีทักษะในการประกอบอาชีพตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน โดยให้รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ร่วมกันพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง จึงกำหนดให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นสำหรับทดลองการบริหารจัดการศึกษา โดยกำหนดระยะเวลาการทดลองที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอันเป็นการนำร่องในการกระจายอำนาจ และให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้มีคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศในการดำเนินการส่งเสริมให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้คำแนะนำในการกำหนดและยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และกำหนดหลักเกณฑ์และกฎหมายลำดับรองต่างๆ รวมทั้งกำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปรับใช้กับการจัดการศึกษาในสถานศึกษานำร่องให้เหมาะสมกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษานำร่องอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งได้กำหนดให้มีการออกแบบการทดสอบผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตลอดจนให้มีการประเมินผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยคณะผู้ประเมินอิสระซึ่งคณะกรรมการนโยบายแต่งตั้งเป็นผู้ทำการประเมิน แล้วรายงานผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการนโยบายเพื่อพิจารณา โดยประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากร่างพระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ การมีกลไกในการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อให้สามารถทดลองจัดการศึกษาที่มีอิสระในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความคล่องตัว อันส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเวลาที่ใช้ในการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ และเพื่อให้มีการคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมด้านการศึกษา และการเรียนรู้ รวมทั้งขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งอื่น เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจน เพื่อให้การสร้างและพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่ นำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษาของประเทศ



อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพต่อไป ซึ่งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) คิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น

2) ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา

3) กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) สร้างและพัฒนา กลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ทั้งนี้ จังหวัดใดประสงค์จะเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้คณะผู้เสนอโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เสนอต่อคณะกรรมการนโยบายเพื่อดำเนินการ โดยแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมที่เกี่ยวข้อง และแสดงให้เห็นว่าจังหวัดนั้นมีความพร้อมที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดให้มี “คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยนายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรองประธานกรรมการ กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 7 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง โดยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้อำนวยการสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นผู้ช่วยเลขานุการ เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่สมควรต้องพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทย ให้มีคุณภาพ มีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้ มีความรู้เท่าทันโลก และมีทักษะในการประกอบอาชีพตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน และให้รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ร่วมกันพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างแท้จริง สมควรกำหนดให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอันเป็นการนำร่องในการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำ รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนและวิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้

ในสถานศึกษาอื่น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2562)

กล่าวโดยสรุป พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2562 มีความสำคัญต่อกลไกในการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อให้สามารถทดลองจัดการศึกษาที่มีอิสระในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความคล่องตัว อันส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเวลาที่ใช้ในการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ มีการคิดค้น พัฒนานวัตกรรม ลดความเหลื่อมล้ำ กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนเพื่อให้เกิดการสร้างและพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่ นำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพต่อไป

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษาเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้มีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ (Behavior) และสถานการณ์ (Contingency) ในปัจจุบันก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา เพื่อพยายามหาผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การ ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการศึกษาไว้มากมาย

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้  
 ขวัญชนก โตนาค (2556) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลในตัวของผู้ นำต่อการดำเนินงานและกิจกรรมของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การ เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

วรางคณา กาญจนพาทย์ (2556) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงานภายในองค์การได้อย่างเต็มใจ เพื่อให้ผลงานหรืองานที่ได้รับมอบหมายนั้นสัมฤทธิ์ผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชาบุคคลในองค์การได้อย่างยุติธรรมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธัญญามาส โลจนานนท์ (2557) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้าง

สัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม

จุฑาทิพย์ ชนะเคน (2559) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือสภาวะ หรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่าง ประสานสัมพันธ์กันมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กร มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปฏิบัติตามภารกิจตามแผนเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

พนิดา ไชยแก้ว (2559) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม กระบวนการ รูปแบบของบุคคลที่เป็นผู้นำที่แสดงออกมาเพื่อชักนำหรือจูงใจให้คนในกลุ่มผู้ตามเกิดความคล้อยตาม ปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อเข้าใจยิ่งขึ้นถึงความแตกต่างระหว่าง คำว่า ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ นั่นคือ ผู้นำ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบ กระบวนการ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำนั่นเอง

Likert Rensis (1961) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่องค์กร ต้องการนั้นควรมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดี และในขณะเดียวกันก็ต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรนั้นมี ประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด

David Schwartz (1980) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอกชี้แนะ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยตามใจและความกระตือรือร้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บริหารในการดำเนินงานและกิจกรรมขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชาบุคลากรใต้บังคับบัญชา อย่างยุติธรรม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปฏิบัติตามภารกิจเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งภาวะผู้นำ เป็นการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์กรในการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร เน้นการใช้แรงจูงใจ และมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายและเน้นแบบสองทาง

ทำงานโดยเน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ รวมถึงความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่น ในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเท่าที่จำเป็น การวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำต้องมีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์ (กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ และคณะ, 2556)

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กรซึ่งสามารถ กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก (Betty, 2005) โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่าง การทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมายขององค์กรช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้ การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด (Feldman, et.al. , 2008)

นอกจากนี้ ภารดี อนันต์นาวิ (2551) ได้สรุปว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อ องค์กร ดังนี้

- 1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะ ผู้นำแล้ว ความรู้ ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้น หรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างใน

เรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน ดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์การ คือ การนำองค์การไปในทิศทางที่แน่นอน ไม่ก่อให้เกิดความสับสน หรือประสานความขัดแย้งในการทำงาน จัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ดึงความความรู้และประสบการณ์ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์คับขันได้ พิจารณาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ

### 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างถึงใน ัญญามาส โจนานนท์, 2557) ได้มีการแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็นทฤษฎีดังนี้

### 2.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจาก ทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียนอิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช และพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่าง การศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (1989) ได้แก่

1) The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการ กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการ บริหารจัดการมีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึง สัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และ ผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความ แข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### 2.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เนื่องจากว่าการศึกษาคคุณลักษณะของผู้นำตามแนวความคิดของทฤษฎี คุณลักษณะผู้นำข้างต้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดแนวทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มี จุดมุ่งหมายของ การศึกษาที่แบบพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ปฏิบัติ หรือแสดงออกต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรม แบบมุ่งงาน กับ พฤติกรรมแบบมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะยึดถืองานเป็น สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมี ระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนหรือมุ่งความสัมพันธ์ จะยึดถือ จิตใจ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความ ออบอุ้ม ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขอกกล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิง พฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies) นักศึกษา มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 3 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างถึงใน ธัญญามาส โจนานนท์, 2557)

1) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหรือเน้นที่ผลผลิต หรืองาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงานเทคนิคต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานให้สำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่คนมากกว่ามุ่งเน้นที่ผลผลิต หรืองานจะทำให้เกิดประสิทธิผลมากกว่า เพราะคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น ผลผลิตสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่ผลผลิตหรืองานจะมีผลตรงข้าม คือ จะไม่ได้รับการทุ่มเททำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชานัก ผลผลิตจึงต่ำกว่าตารางการจัดการของ Blake and Mouton เป็นการใช้ตารางเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งได้ถูกพัฒนาโดย Blake and Mouton พฤติกรรมของผู้นำดังกล่าว มี 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การมุ่งที่คน หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) การมุ่งที่งานหรือการผลิต หมายถึง การมุ่งเน้นหรือการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่ชอบการมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) ได้มีการรวบรวม ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ เมื่อประมาณปลายปี 1940 พฤติกรรมผู้นำมี 2 ลักษณะ ดังนี้ (ธัญญามาส โจนานนท์, 2557)

(1) ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงาน และการทำให้โปรแกรมการทำงานมีลักษณะชัดเจน หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มักจะกำหนดบทบาทตนเองและบทบาทพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ดังจะเห็นได้จากการพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

(2) ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน

### 2.3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 1) แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

Reddin (1970) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมีมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Reddin, 1970 อ้างถึงใน กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา, 2554) ดังนี้

#### ตารางที่ 2.1 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Styles

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตาม ให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาวิชาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม” , โดย กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา, 2554 , นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.



Reddin กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ Reddin ได้ เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2) แนวคิดทฤษฎี Theory Z Organization

William Ouchi (1981) ซึ่งอธิบาย โครงร่างงานในการบริหาร โดยใช้หลัก ธุรกิจของสหรัฐอเมริกา (มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล) ร่วมกับญี่ปุ่น (มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การ ประเมิน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างล่าช้า และเกี่ยวข้องกันลักษณะแบบครอบครัว) ซึ่ง Ouchi เชื่อ ว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วม ในการพัฒนางานและการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพ ชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน ทฤษฎี Z ได้ มีการนำไปใช้สำหรับผู้บริหารระดับโลก โดยการใช้ความคิดเห็นที่ดีจากผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ ของโลก ซึ่งจากการวิจัยของ Ouchi (ปีค.ศ.1981) หนึ่งในหลายความคิดที่แสดงถึงอำนาจของการปรับปรุง ความคิดที่ดี มีการเริ่มต้นสำรวจรูปแบบการจัดการในสวีเดน เกาหลี ใต้ และประเทศอื่น ๆ เกี่ยวกับ วิธีการที่บริษัทได้ดำเนินการและประสบความสำเร็จตามทฤษฎี Z จากการประเมินผลเชื่อว่า ทฤษฎี Z ยังต้องใช้เวลาในการสำรวจมากกว่านี้

กุลชลี จินตพล และสุระรัตน์ พันสุภาติ (2553) กล่าวว่า ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่าง การบริหารธุรกิจแบบ สหรัฐอเมริกา หรือ Theory A (แนวความคิดการจัดการของอเมริกา ซึ่งองค์การ เน้นการจ้างงาน ระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การน้อย) กับ การบริหาร แบบญี่ปุ่น หรือ Theory J (แนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อองค์การสูง)

ปิยพงษ์ เอกสุเมตติกุล (2553) กล่าวว่า ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีบริหารงานที่ ได้รับการยอมรับในวงการบริหารในยุคปัจจุบัน โดยเน้นความร่วมมือในการทำงานของคนงานและเน้น หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ นอกจากนี้ ทฤษฎี Z ยังมุ่งเน้นความมั่นคงในการทำงาน การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อปัจเจกบุคคล การเพิ่มคุณภาพและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มี การควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสกว้าง มีคุณภาพชีวิตที่ทำงานและครอบครัว ซึ่งมีบริษัท ข้ามชาติทั้งจากประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และการบริหารองค์การนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ได้แก่ บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) จำกัด

บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (Procter & Gamble) จำกัด บริษัท ฮิว เลต แพคการ์ด (Hewlett Packard) จำกัด บริษัท โกดัก (Eastman Kodak) จำกัด และกองทัพ สหรัฐ เป็นต้น

### 3) แนวคิดทฤษฎี *Life-Cycle Theories*

Hersey and Blanchard (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin และยังมีหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1988) ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม Hersey and Blanchard (1988) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิดเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางและต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

(3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการ รับผิดชอบการทำงาน

(4) แนวคิดทฤษฎี Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler (1967) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจของผู้นำลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
2. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler (1967) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

### 2.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership

#### Theories)

Burn (1978) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม Burn (1978) เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burn (1978) จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burn (1978) เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาดและการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป Burn (1978) สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่ง

ใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2547 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, 2559) Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม จะมีกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I's (Four I's) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) (Bass and Avolio, 1994)

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามในการกระทำบางอย่างโดยการแลกเปลี่ยนกับบริการหรือรางวัล Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของพฤติกรรมต่อเนื่องกันแบบ Continuum โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bass (1998) ได้ศึกษาต่อยอดความคิดของ Burns และเสนอทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามมากกว่าที่เขาตั้งใจไว้แต่เดิม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงออกด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งใน 3 วิธีที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ (Bass, 1998 อ้างถึงใน รัตนา ดวงแก้ว, 2562)

1) เพิ่มความตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด และวิธีการบรรลุผลลัพท์นั้น

2) ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของทีม องค์กร หรือสังคมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

3) ยกระดับความต้องการของตนเองตามแนวคิดของ Maslow ให้สูงขึ้น

ทั้งนี้ Alig-Mielcarek (2003) เห็นว่า ภาวะผู้นำจะก้าวข้ามความต้องการขั้นพื้นฐานขององค์กรและสมาชิกไปสู่ความต้องการในระดับสูงเพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีศักยภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงพยายามปรับเปลี่ยนกิจวัตรประจำวันขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมระยะยาวตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของ Burns ที่ระบุว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มองหาแรงจูงใจที่ทำให้เกิดศักยภาพในผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูงและโน้มน้าวให้ผู้ตามเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์”

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายมาเป็นกรอบในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำบุคคลนั้นๆ รวมถึงบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีที่มโนทัศน์ที่ชัดเจน ทำงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรในองค์การของตนได้พัฒนาศักยภาพ กล้าคิดและตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์มองภาพเป้าหมายอนาคตขององค์การ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในยุคสมัยที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท แต่ในยุคปัจจุบันได้มีการเน้นให้ใช้นวัตกรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการเข้าถึงปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานที่เพิ่มมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์การ

## 2.4 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษามีนักวิชาการได้อธิบายถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ไว้หลากหลาย ได้แก่ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อนและค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้นและช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์การมากขึ้นอีกด้วย

### 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Innovative Leadership) ไว้ดังนี้

จัวร์รณ จันพลา (2557) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ไว้ว่า การแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนา

นวัตกรรม จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า ในการจะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

กุลชลี จงเจริญ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหา หรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

Van de Van and Chu (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีความกระฉับกระเฉงในการกิจความรับผิดชอบ มีการสะท้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน เน้นการทำงานอย่างจริงจัง สัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร

Adjei (2003) ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า เป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดเพื่อผลิตผลงาน และการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

Porter and Malloch (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างบทบาทการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการใช้บทบาทผู้นำนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างองค์กร การตัดสินใจสั่งการ สภาพแวดล้อม เครือข่ายพันธมิตรในการทำงาน และอุปกรณ์ต่างๆ ในการสนับสนุนการคิดและการทดสอบในเชิงนวัตกรรม

Weiss & Legrand (2011) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหา หรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนโดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน มีความสามารถในการจูงใจ กล้าตัดสินใจสั่งการอย่างชาญฉลาด ไว้วางใจบุคลากรในองค์กรให้พัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม กระฉับกระเฉงในการกิจความรับผิดชอบ สะท้อนกลับผลการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานอย่างจริงจังเพื่อผลิตนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เน้นเครือข่ายพันธมิตรและทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นสัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมทั้งใช้กระบวนการของการ

สร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในองค์กร

#### 2.4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์กรใดที่มีการใช้ภาวะผู้นำโดยการแสดงออกถึงคุณลักษณะของความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรของตนได้พัฒนาผลงานนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องนั้น จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า หากบุคลากรมีความทุ่มเท ตั้งใจ ใช้ศักยภาพของตนเอง เต็มความสามารถ เต็มใจและเต็มกำลัง มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานก็จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

Robert and Jeff (2010) จากการสำรวจ พบว่า ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำขององค์กร (CEO) เป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากที่สุด การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาวส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้วจะมีความสำคัญ ดังนี้

Carmeli and others (2010 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1) สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

2) สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน

3) ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4) ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม

5) ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน

Imaginationcomau (2016 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ดังนี้

1) สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์

2) สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง

(Black swan events) ได้อย่างทันท่วงที ด้วยวิธีการเชิงนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์

3) สามารถใช้ประโยชน์จากบริบทการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงในเชิงเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการเพื่อสร้างมูลค่าและประโยชน์ในการบริหารจัดการ

4) สามารถบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่โดยใช้การทำงานเป็นทีมในรูปของเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม

5) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์กร

Loader (2016 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญมาก ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมี กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลิต

2) บุคลากรในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน

3) บุคลากรในองค์กรจะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอนและสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้

5) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลิต การแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายและองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์กร และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมได้



## 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารที่ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการเสริมสร้างนวัตกรรม องค์การนวัตกรรมที่ยั่งยืนตามแนวคิดของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) จะประกอบไปด้วย ปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง การทำแผนที่เส้นทางนวัตกรรม การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม ซึ่งการที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องควบคู่กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้อิสระทางความคิดกับบุคลากรเพื่อให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร

Horth (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิธีการนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการมีภาวะผู้นำ (Innovative approach to leadership) คือ การที่ผู้นำคิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อนำไปสู่วิธีการบริหารงานแบบใหม่ และคิดหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานบนพื้นฐานของการเข้าถึงข้อมูลหรือการคาดการณ์เชิงวิสัยทัศน์ วิธีการนวัตกรรมต่างๆ เหล่านี้จะนำมาซึ่งการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม (Leadership for innovation) ผู้นำจะต้องเรียนรู้วิธีการสร้างบรรยากาศองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ความคิดเชิงนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of innovation) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกระบวนการคิดที่แตกต่างและทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ในการเผชิญสิ่งที่ท้าทาย เช่น การทำงานท่ามกลางทรัพยากรที่ขาดแคลน หรือการทำงานเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขัน เป็นต้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ Horth ปรากฏดังภาพที่ 2.1

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
(Innovation Leadership)



วิธีการนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการมีภาวะผู้นำ:  
การนำความคิดเชิงนวัตกรรมสู่แกนหลักของภาวะผู้นำ  
(Innovative approach to leadership)

ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม  
การสร้างบรรยากาศให้เกิดการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงนวัตกรรม  
(leadership for innovation)

## ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ปรับปรุงจาก Innovation leadership: *How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results* (p. 19), by D. Horth, 2014, Greensborough, NC: Creative Leadership.

ในขณะนี้ Hunter and Cushenbery (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นความคิดใหม่ของผลผลิตที่มีศักยภาพที่จะสามารถนำไปดำเนินการ ซึ่งผลผลิตที่เกิดจากแนวความคิดใหม่ๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การเกิดแนวความคิดใหม่ (Idea generation) และ การประเมินความคิดและการไปสู่การปฏิบัติ (Idea evaluation and implementation) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเกิดแนวความคิดใหม่ (Idea generation) การเกิดแนวความคิดใหม่ของผู้นำตามแนวความคิดของผู้นำตามแนวคิดของ Hunter and Cushenbery (2011) มีอยู่ 2 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการคิดค้นกิจกรรมการพัฒนาโดยใช้แนวความคิดใหม่ๆ เป็นการสร้างความคิดใหม่ การสร้างกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาโดยการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปิด (Open leadership behaviors) เช่น การกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นทดลองสิ่งใหม่พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประเภทนี้ เรียกว่า ภาวะผู้นำนวัตกรรมแบบสำรวจ (Exploratory innovation leadership) ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำลักษณะนี้จะมีลักษณะเฉพาะ คือ เป็นการสร้างความคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบ ซึ่งกรณีเช่นนี้จะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบสำรวจจะต้องมีการกระตุ้นทางปัญญาให้บุคลากร (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006) และในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบสำรวจรูปแบบของผู้นำที่ใช้เป็นหลัก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งจะมีความเชื่อว่า นวัตกรรมแบบสำรวจจะบรรลุผลได้นั้น บุคลากรจะต้องคิดสร้างสรรค์เป็นรายบุคคล โดยผ่านแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจและความสามารถพิเศษของบุคคล

1.2 ภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมโดยการปรับเปลี่ยนและการปรับปรุงความคิดที่มีอยู่แล้ว พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประเภทนี้ เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบเพิ่มมูลค่า (Value-added innovation leadership) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประเภทนี้จะมีความเสี่ยงน้อยกว่าเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบสำรวจในกรณีเช่นนี้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบเพิ่มมูลค่า คือ การใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ทั้งนี้ Janson, Van den Bosch, & Volberda (2006) และ Oke Munshind Walumbwa (2009) กล่าวว่า เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปิด (Open leadership behaviors) เช่น การกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นทดลองสิ่งใหม่ซึ่งมีความเสี่ยงสูง แต่จะใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปิด (Closed leadership behaviors) ที่มักจะใช้รางวัลเป็นการตอบแทนเมื่อมีผลงาน รวมทั้งภาวะแบบแลกเปลี่ยนจะลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารได้มากกว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบสำรวจ แต่ในขณะเดียวกันหากผู้นำต้องการที่จะมีแนวความคิดใหม่ในการปรับรูปแบบการดำเนินงานที่มีอยู่แล้วเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีคุณค่ามากกว่าเดิมอาจจะต้องปรับมาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership Style

) เนื่องจากเป็นผลผลิตที่อยู่ในรูปแบบใหม่ ซึ่งอาจมีความเสี่ยงมากขึ้นจากเดิม ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบเพิ่มมูลค่า อาจต้องใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้น ในขั้นการเกิดแนวความคิดใหม่นี้ สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้นำจะต้องส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับบุคลากรในองค์กร ซึ่งนอกจากผู้นำจะมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้วยังจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดใหม่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นด้วย

2. การประเมินความคิดและการไปสู่การปฏิบัติ (Idea evaluation and implementation) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบสำรวจหรือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบเพิ่มมูลค่า จะต้องมีการประเมินความคิดเชิงนวัตกรรมก่อนว่า ความคิดเชิงนวัตกรรมนั้นสามารถนำไปสู่กระบวนการที่จะสามารถปฏิบัติได้หรือไม่ สิ่งอื่นที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ คือ ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับนวัตกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับทีมบุคลากร รวมทั้งต้องการอธิบายถึงความคิดในเชิงนวัตกรรม การประเมินและการพิจารณาถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องใช้ปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปิด (Closed leadership behaviors) มีการกำกับ ควบคุม รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการนำนวัตกรรมไปใช้อย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรม (พิทักษ์ ทิพย์วารี, 2558) ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. บทบาทผู้นำทางนวัตกรรม นอกจากภาระหน้าที่หลักขององค์กรแล้วอีกหน้าที่ ที่ผู้นำทางนวัตกรรมต้องมี คือ การจัดการองค์การที่สอดคล้องกับระบบสังคมฐานความรู้ ที่เน้นการใช้องค์ความรู้ พัฒนาวัตถุ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เชื่อว่านวัตกรรมสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาได้ทุกประการ นวัตกรรม จึงถูกกำหนดและใช้ในองค์การที่เน้นความทันสมัยและประสิทธิภาพของนวัตกรรม ผู้นำทางนวัตกรรมหรือนักนวัตกรรมจึงมีบทบาทที่กว้างขวางอาจจำแนกตามบริบทต่าง ๆ เช่น บทบาทในฐานะผู้ผลิต บทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติ บทบาทในฐานะผู้กำหนดทิศทาง บทบาทในการเป็นผู้กำหนด บทบาทในฐานะผู้นำ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2. พฤติกรรมผู้นำทางนวัตกรรม ที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม เมื่ออยู่ในตำแหน่งตามบทบาทหน้าที่ เช่น เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมหรือกระบวนการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ มีพฤติกรรมส่งเสริมตลอดจนกระตุ้น บุคลากร เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแห่งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างความไว้วางใจ มีพฤติกรรมมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขยายความคิดเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยน มีพฤติกรรมของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

3. คุณลักษณะผู้นำทางนวัตกรรม ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นผู้นำควรมีคุณลักษณะ หรือองค์ประกอบของผู้นำองค์กรที่จะทำให้องค์กรมีช่องทางหรือ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เช่น ต้องมีทักษะสูงของการเป็นผู้ให้บริการ เป็นผู้ส่งเสริม ผู้เอื้ออำนวยความสะดวก ต้องเป็นผู้ยอมรับในความเสี่ยง เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านกระบวนการบริหารและกลยุทธ์ทางด้านต่างๆ มีความเข้าใจในธรรมชาติที่แตกต่างกัน ระหว่างการบริหารโครงการนวัตกรรมกับการบริหารองค์กร ต้องมีความสามารถการจัดการความรู้ มีความสามารถในการปรับความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างแนวคิดในการจัดการนวัตกรรมแบบปิด และ การจัดการนวัตกรรมแบบเปิด เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ เป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานกว้าง เป็นคนที่มีผลงานในการแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจ เป็นผู้คิดนอกกรอบ เป็นผู้เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะประกอบไปด้วยส่วนที่สำคัญ ได้แก่ วิธีการนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการมีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม หรืออีกมุมมองหนึ่ง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะประกอบด้วย องค์ประกอบการเกิดแนวความคิดทั้งแบบสำรวจและแบบเพิ่มมูลค่าอันจะนำไปสู่วิธีการนวัตกรรมในการบริหารงาน การแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานแบบใหม่ และ องค์ประกอบการประเมินความคิดเชิงนวัตกรรม และการนำไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ ควบคุม รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการนำนวัตกรรมไปใช้อย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

ผู้วิจัยสนใจเลือกแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ Horth เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากนักวิชาการท่านอื่นๆ ประกอบการอธิบายในแต่ละด้านเพื่อให้เกิดความชัดเจน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

Higgins (1995) ได้กล่าวว่า การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ในการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม เช่น การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self Management) ส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) และการให้รางวัลและการยอมรับ

Weiss & Legrand (2011) ได้กล่าวว่า การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร จะต้องเห็นคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personalizing) การให้ความสำคัญกับคุณค่าและทำความเข้าใจประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยจำแนกลักษณะส่วนบุคคลเป็นกระบวนการสองด้าน คือ การเข้าถึงความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ทำให้เกิดมุมมองและความท้าทายใหม่ๆ แล้วนำมา

ประยุกต์ใช้ในการทำงาน และความเข้าใจลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างลึกซึ้งในแบบฉบับของแต่ละบุคคล คือ ความสามารถที่จะเข้าถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยทำความเข้าใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการคือใคร มีความเป็นอยู่อย่างไร อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขา ในองค์การทางการศึกษาก็คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ นั้นเอง ซึ่งความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้จะนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์การ

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ เป็นวัฒนธรรมขององค์การเชิงนวัตกรรม เป็นวัฒนธรรมที่มีการใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมยังแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรม ความเสมอภาค การสร้างสรรค์ความคิด การให้ผลตอบแทน และการตระหนักถึงความสำคัญของชิ้นงานที่แสดงออกถึงนวัตกรรม รวมทั้งมีกลไกในการให้กำลังใจและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ หมายถึง พฤติกรรมการของผู้นำที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพของงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร การให้กำลังใจในความสำเร็จของการคิดสร้างสรรค์ผลงานของบุคลากร การยอมรับคุณค่าของงานบุคลากรคิดสร้างสรรค์ชิ้นใหม่อย่างยุติธรรม การยอมรับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านบวกและลบอันเกิดจากการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีสมเหตุสมผล

**2. การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม** ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

Higgins (1995) ได้กล่าวว่า การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นหน้าที่ของผู้นำในองค์การนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไข และผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

Weiss & Legrand (2011) ได้กล่าวว่า การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม จะต้องเกิดจากการใส่ใจหรือการเอาใจใส่ (Paying attention) คือ ความสามารถในการรับรู้รายละเอียด อย่างถี่ถ้วน การเกาะติดสถานการณ์ต่างๆ จนสังเกตเห็นความเป็นไปที่ผิดสังเกต สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้งด้วยสายตาที่เฉียบคม การพิจารณาในมุมมองที่แตกต่าง และใช้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ซึ่งจะทำให้เห็นมุมมองใหม่ๆ ได้ชัดเจนขึ้น การปั้นแต่ง (Crafting) ความสามารถในการรับมือกับความคิดที่ขัดแย้งในใจในขณะที่ต้องปฏิบัติการเพื่อให้เกิด

นวัตกรรม เป็นการคิดและการพิจารณาภาพรวม รวมถึงความคิดเห็นแย้งเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้กับทางเลือกอื่น สำหรับความแตกต่าง ระหว่างการคิดวิเคราะห์แบบดั้งเดิมและการคิดป้อนแต่ง คือ การคิดวิเคราะห์เป็นการคิดโดยแยกปัญหาเป็นส่วน ๆ ทั้งข้อเท็จจริงและสมมติฐาน แต่การคิดการป้อนแต่งเป็นการสังเคราะห์ การบูรณาการ พิจารณาความเป็นไปได้และการตัดทอนอย่างมีเหตุผล

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า การขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและขจัดสิ่งเหล่านี้ออกไปจากองค์กร เช่น ปัญหาการเมืองภายในองค์กร การวิจารณ์ที่รุนแรงต่อความคิดใหม่ๆ และการแข่งขันภายในที่ก่อให้เกิดความรุนแรง รวมทั้งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่ออุปสรรคอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นหรือความกลัวที่จะล้มเหลวต่อการนำนวัตกรรมไปใช้ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงแก้ไขงานด้วยตนเองได้ตามความเหมาะสม จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ผลงานของบุคลากร และกำกับติดตามการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

### 3. การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษายังต้องมุ่งมั่นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่ามุ่งมั่นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross-functional) ในขณะเดียวกัน ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้ บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม สถานศึกษาจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ในที่นี้ หมายถึง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรม สื่อ วัสดุอุปกรณ์รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้กลายเป็นค่านิยมของครูและบุคลากรทางการศึกษาและเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนและแสดงความเชื่อมั่นต่อการทำงานและการ

สร้างสรรค์ผลงานของแต่ละบุคคล โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม กระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา พร้อมกับการสนับสนุนทรัพยากรที่จะได้มาซึ่งนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ได้กล่าวว่า การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์สถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตกแตง และการวางแผนผังสำนักงานหรือห้องพักรู (Lay out) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสารพูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ โดยการพบปะพูดคุยหรือการสบสายตาในลักษณะสบตากัน (Eye contact) จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลขลิ จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ซึ่งการสร้างสรรค่นวัตกรรมเป็นงานสำคัญที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อาทิ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนให้เพียงพอต่อการสร้างนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่และสิ่งแวดลอม และด้านความรู้ ความสามารถของผู้นำในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรและการกำกับ ติดตามผลอย่างเหมาะสม

#### 5. การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ได้กล่าวว่า การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม จะต้องมีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในสถานศึกษาได้

Higgins (1995) ได้กล่าวว่า การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม จะต้องเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent) ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงาน ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำเพื่อให้พนักงานมีพันธะสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปริมาณของภาระงานที่มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติในภารกิจงานประจำให้เหมาะสม โดยไม่ให้เกิดภาวะภาระงานที่มากเกินไป (Workload) เนื่องจากการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น บุคลากรต้องมีเวลา และความอิสระจากภาระงานประจำที่เพียงพอในการคิดผลงานเชิงสร้างสรรค์ได้

กล่าวโดยสรุป การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจนสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรขององค์กรได้อย่างทั่วถึง มอบหมายงานให้กับบุคลากรรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมรวมถึงการจัดสรรเวลาและให้อิสระในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมแก่บุคลากร

#### 6. การมีเสรีภาพ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

Higgins (1995) ได้กล่าวว่า การมีเสรีภาพ คือ การให้เวลาในการตัดสินใจความคิดใหม่ ผู้นำจะต้องรู้จักการรอคอย ไม่ด่วนตัดสินใจ ความคิดของพนักงานว่าถูกหรือผิด ควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป

Weiss & Legrand (2011) ได้กล่าวว่า การมีเสรีภาพ จะต้องมาจากการถ่ายทอดจินตนาการ (Imaging) คือ เป็นความสามารถในการคิดให้เป็นรูปธรรมหรือ คิดเป็นภาพ โดยการแสดงข้อมูลด้วยภาพเรื่องราว ความประทับใจและคำอุปมาอุปไมยให้เข้าใจได้ง่าย การคิดในลักษณะนี้เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการอธิบายถึงสถานการณ์ รวบรวมความคิดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้จินตนาการในการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไรถ้า...” จะนำไปสู่ภาพที่ไม่ธรรมดาและความเป็นไปได้

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า การมีเสรีภาพนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีช่วงเวลาของการมีเสรีภาพให้กับบุคลากรในการคิดและการตัดสินใจในงานและวิธีการที่บุคลากรจะสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม โดยอาจกำหนดข้อจำกัดบางอย่าง เช่น กรอบเวลาในการทำงาน หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ควรให้เสรีภาพแก่บุคลากรในสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม คือ วิธีการเชิงนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป การมีเสรีภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการกำหนดเวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างอิสระเสรี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างเสรี ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าแสดงออกซึ่งความคิดและ



การตัดสินใจด้วยตนเอง ส่งเสริมให้บุคคลภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม และให้โอกาสและจัดเวทีให้สมาชิกได้แสดงความสามารถของแต่ละคนได้ตามศักยภาพ

### 7. ผลงานนวัตกรรมที่ทำทลาย ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

Higgins (1995) ได้กล่าวไว้ว่า ผลงานนวัตกรรมที่ทำทลาย อาจจะต้องมีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าหาญที่จะทำทลายความสำเร็จมีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุน ให้องค์การประสบผลสำเร็จ

Weiss & Legrand (2011) ได้กล่าวไว้ว่า ผลงานนวัตกรรมที่ทำทลาย อาจใช้ทักษะการเล่นอย่างจริงจัง (Serious Play) ในการพัฒนานวัตกรรมต้องการแนวคิดที่แหกกฎบางข้อ การดำเนินการที่แตกต่างและสร้างความสนุกสนาน ผ่านหนทางที่ไม่เป็นไปตามแผน ทั้งจากการสำรวจอย่างอิสระ การผสมผสาน การทดลอง ความตกลงค่อนง และทำงานให้เหมือนเล่น แต่ผลที่ได้เป็นประโยชน์ที่จริงจัง

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า ผลงานนวัตกรรมที่ทำทลาย อาจเป็นโครงการสำคัญที่ทำทลายงานเชิงนวัตกรรมและก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณค่า ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงระบบและโครงสร้างที่จะสามารถสนับสนุนนวัตกรรมนั้น ๆ ว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ประกอบการพิจารณาด้วย

กล่าวโดยสรุป ผลงานนวัตกรรมที่ทำทลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีและใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์และไม่เคยมีมาก่อนในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรได้บูรณาการแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อลดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงานตามปกติ มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละคนออกมาเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างเหมาะสม โดยการคำนึงถึงความคุ้มค่าและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับบุคลากร

### 8. การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังต่อไปนี้

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องอาศัยหลักการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายใน

องค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้าสู่องค์การ ไม่ว่าจะ เป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึง สถานประกอบการหรือตลาดแรงงาน สถานศึกษาอาจพัฒนาโลกของสถานศึกษาซึ่งอาจพัฒนาโลก ในการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social network mapping) ด้วยการสร้างเครือข่ายเสมือนจริงผ่าน ทางอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารแบบไร้สาย ซึ่งมักจะใช้เว็บไซต์ของโรงเรียน เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งเครือข่ายนี้ไม่ เพียงเชื่อมโยงครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงหน่วยงาน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น

Higgins (1995) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ผู้บริหาร จะต้องมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานในการสร้างนวัตกรรม ทำให้ พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์การและจะส่งเสริม ให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

Weiss & Legrand (2011) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ต้องอาศัยการร่วมมือในการสืบค้น (Collaborative Inquiry) นวัตกรรมส่วนมากไม่ได้สร้างโดย อัจฉริยะผู้โดดเดี่ยว ความเข้าใจได้มาจากการแบ่งปันความคิดที่กว้างขวางโดยไม่มีอคติความร่วมมือ ด้านการสืบค้น คือ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกัน บุคคลที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมจะมีการ ติดต่อกันสื่อสารภายในองค์การที่ดี รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย มีการสนับสนุน งานซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะต้องจัดบรรยากาศองค์การให้บุคคลในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้ง จัดกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้นำที่แสดงออกถึงการมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากรขององค์การในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรโดยเน้นทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน การ ร่วมมือในการสืบค้นข้อมูล สร้างวัฒนธรรมองค์การ สร้างเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ เชื่อมโยง ติดต่อกันสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 3.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผลงานการเขียนร่วมกับโดนัลด์ โชน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในผลงานหนังสือที่มีชื่อว่า “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective” ในปี ค.ศ. 1978 ถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization โดยศาสตราจารย์ทั้ง 2 ท่าน ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational learning) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) พบครั้งแรกในหนังสือเฮเยส (Hayes) ซึ่งเป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอเมริกาและในหนังสือเพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนหนังสือเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ Senge ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT)

ในปี ค.ศ. 1988 Senge ได้เขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ชื่อ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization” ในหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ โดยในหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงวินัยพื้นฐาน 5 ประการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือเรียกว่า “Disciplines” ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) แบบแผนความคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดอย่างเชิงระบบ (Systems thinking) เพื่อให้บุคลากรฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุดและได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT

ในปี ค.ศ. 1994 Senge ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : Strategies and Tool for Building a Learning Organization เพื่อเสนอแนะแนวปฏิบัติกว้างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ และในปี ค.ศ. 1998 Senge ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline: Mastering the Twelve Challenge Learning Organization (วีรวุฒ มาฆะศิริานนท์, 2541 อ้างถึงใน ณิชชา บุญประไพ, 2559)

คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เป็นคำที่เกิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 โดยนักวิชาการที่เป็นผู้นำในการใช้คำนี้ในองค์กรภาคธุรกิจ ได้แก่ Marquardt และต่อมาได้มีการใช้ คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรประเภทต่าง ๆ รวมถึงองค์กรทางการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรสามารถสืบย้อนหลังจากงานวิจัยต่าง ๆ ได้ถึงช่วงทศวรรษ 1940 แต่ความตระหนักอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความสำคัญของการเรียนรู้เริ่มขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 โดยบริษัทน้ำมันเชลล์ มีความสนใจว่าการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์หรือไม่ และใช้เวลาในการศึกษาวิจัยกับกลุ่มงานต่างๆ มากกว่า 12 เดือน จนได้ข้อสรุปว่าการเรียนรู้ของทั้งองค์กรมีคุณค่าอย่างยิ่งทั้งแผนกลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กรทั้งยังช่วยให้บริษัทเชลล์มีความได้เปรียบเหนือบริษัทคู่แข่งล่วงหน้า 2 ถึง 3 ปี ผลจากการค้นพบนี้ ทำให้ในช่วงทศวรรษ 1990 มีบริษัทต่างๆ ที่มุ่งมั่นจะปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก (Marquardt, 2002)

นอกจากข้อค้นพบของบริษัทเชลล์ดังกล่าว ยังมีอีกหลายสาเหตุที่ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแข่งขันเชิงธุรกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้รับบริการ (Garvin อ้างถึงใน Sarder, 2016) รวมถึงการขยายตัวขององค์กร การมีบุคลากรใหม่เพิ่มขึ้นในองค์กรและการสูญเสียบุคลากรเก่าไปด้วยสาเหตุต่าง ๆ ประกอบกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กร ทำให้เกิดสุญญากาศในด้านความรู้และแนวปฏิบัติระหว่างบุคลากรเก่ากับบุคลากรใหม่ สิ่งเหล่านี้ ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มเกิดความตระหนักว่า ความรู้ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีที่เคยใช้อยู่ อาจไม่ใช่สิ่งที่จะนำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป แต่การเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ให้บุคลากรได้กลายเป็นเรื่องสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้เหนือกว่าคู่แข่ง สิ่งเหล่านี้ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 3.2 ความหมายและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ไว้ดังนี้

ศุภรัตน์ ทิพยะพร (2558) ได้สรุปความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง หน่วยงานที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร มีการปรับและเพิ่มความรู้เองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคล ในองค์กรมีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นความรู้

อุมพร แก้วทา (2558) ได้สรุปความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาความรู้ความสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง สร้างความรู้ใช้เองสามารถเผชิญกับสภาวะไม่แน่นอน ได้มีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของบุคคลใน องค์กรร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจังจึงมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้อย่างเป็น เครือข่าย พัฒนาทั้งความสามารถด้านทักษะด้านกระบวนการความคิดและจิตใจเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ที่จะนำไปสู่วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความกระตือรือร้นเพื่อขยาย ศักยภาพของตนเองและขององค์กรสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงาน ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีเข้า มาเป็นส่วนช่วยในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา

Pedler, Burgoyne & Boydell (1991) ได้ใช้คำว่า บริษัทแห่งการศึกษา (Learning company) แทนคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความหมายว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ เอื้ออำนวยความสะดวกสบายกับการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกคนโดยบุคลากรและองค์กรนั้นจะมีการ เปลี่ยนแปลง (Transform) อย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะที่บ่งบอกถึง บรรยากาศของการเรียนรู้รายคนและรายกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรให้เรียนจากความผิดพลาดและ ความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการปรับเปลี่ยนและปรับตัวได้อย่างมีความสามารถ

Hellriegel (2001) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กร ที่มีทั้ง ความมุ่งมั่นสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างสม่ำเสมออันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการ เรียนรู้ทั้งจากเป็นความรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของลูกค้ำ ส่วนต่างๆ ขององค์กรรวมทั้งจาก องค์กรอื่นๆ ด้วย

Hoy & Miskel (2001) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายสมรรถนะของตน เพื่อเป็นการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่ง งานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์กรได้ศึกษาถึงขั้นตอนการเล่าเรียนต่อกันและองค์กรเองได้มีการ ขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

David (2003) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะใน การสร้าง แสวงหา และถ้อยโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Senge (2006) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรเพิ่ม ขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง เกิดการฝึกฝนการคิดในรูปแบบ ใหม่เพิ่มขึ้น มีการรวบรวมความรู้ที่ต้องการอย่างอิสระและเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกระดับมีความ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มพูนความรู้และวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Senge ย้ำว่าการสร้างองค์กรให้เป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นไปได้ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต่างมีสัญชาตญาณของการเป็นผู้เรียนรู้ในตัว

Comings (2009) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ทุกคนในองค์การต่างมีส่วนร่วมในการจำแนกแยกแยะและหาหนทางแก้ไขปัญหา ทำให้สามารถทดสอบปรับปรุง และเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแสวงหาและการจัดเก็บความรู้ มีการปรับและเพิ่มความรู้เองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีความกระตือรือร้นเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กรสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการนำความรู้ใหม่ไปพัฒนาต่อยอดและนำไปใช้ มีการคิดค้นและเปลี่ยนแปลง แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพขององค์กรที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3.2.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีมุมมองที่หลากหลายกันออกไป แต่ในภาพรวมแล้วทุกคนต่างให้ความสำคัญของภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กรจะต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์ ตลอดจนเทคโนโลยี สารสนเทศที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

สุรศักดิ์ รัตนมังสงค์ (2557) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้บุคคลและการบริหารขององค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างการบริหารคุณภาพโดยรวมเพื่อให้สอดคล้องและทันการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

อุไรวรรณ คงสิม (2557) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ซึ่งองค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ดังนั้นจึงต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียนรู้และวิธีคิดตลอดเวลา ซึ่งสถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้กับนักศึกษาอยู่เสมอ

ศุภรัตน์ ทิพย์พะพร (2558) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญกับองค์กรในแง่ของการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อเนื่องตลอดเวลา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรต้องมีการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับผู้ทำงานได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ

Zuboff (1998 อ้างถึงใน Marquardt, 2002) ได้กล่าวว่า เป้าหมายหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การขยายขอบเขตของความรู้ที่เป็นแก่นของวิธีการ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเรียนรู้มีใช้กิจกรรมแปลกแยกที่เกิดขึ้นก่อนบุคคลจะเข้าสู่องค์กร หรือเกิดขึ้นในห้องเรียน หรือเป็นกิจกรรมเฉพาะสำหรับกลุ่มผู้บริหารอีกต่อไป พฤติกรรมการเรียนรู้และพฤติกรรมการมีผลิตภาพถือเป็นพฤติกรรมเดียวกันการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจของกิจกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ เป็นรูปแบบใหม่ของกำลังแรงงานในศตวรรษที่ 21

Fulmer and Key (1998) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนาและการตัดสินใจของบุคคลและองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความต้องการของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์กรทุกประเภท ทุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Sarder (2016) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากสามารถจูงใจ อารมณ์รักษา ว่าจ้าง และจูงใจบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้ ในขณะที่องค์กรแบบอื่นประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรเหมาะสมเข้าทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักเป็นอย่างดีว่า มีคนจำนวนน้อยมากที่มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงแสวงหาบุคลากรที่มีความเต็มใจที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้มีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่และไม่หวั่นกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงเข้าทำงาน นอกจากนี้ บุคคลที่มีคุณสมบัติและมีทักษะสูงมักต้องการโอกาสที่เติบโตและพัฒนาความสามารถของตนเอง นอกเหนือจากความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ส่งเสริมและช่วยพัฒนาองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทำให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก การพัฒนาองค์กรยุคใหม่ที่ทุกคน ทุกทีม ทุกหน่วยงานต้องร่วมกัน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ศุภรัตน์ ทิพยะพร (2558) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 8 ด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการแสดงออกทางด้านความคิดเห็น การเสนอแนะเพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดการยอมรับในทางปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลภายในองค์กร ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การประชุมพิจารณาหารือ การตกลงใจร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์การชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการให้โอกาสให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้
2. ด้านโครงสร้างขององค์กร เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการศึกษาอย่างสม่ำเสมอในประเด็นต่างๆ ได้แก่ โครงสร้างที่มีกรอบงานที่ชัดเจน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน มีการแบ่งอำนาจการตกลงใจ มีการจัดสรรบุคลากร และงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม
3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการดำเนินงานในกระบวนการเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และใช้คอมพิวเตอร์ การเรียบเรียงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาซึ่งกันและกัน
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ได้แก่ สร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ความกล้าคิดกล้าทำในการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง และมีผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรม
5. การทำงานเป็นทีม เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและการรวบรวมทักษะความคิด วิชาความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การ



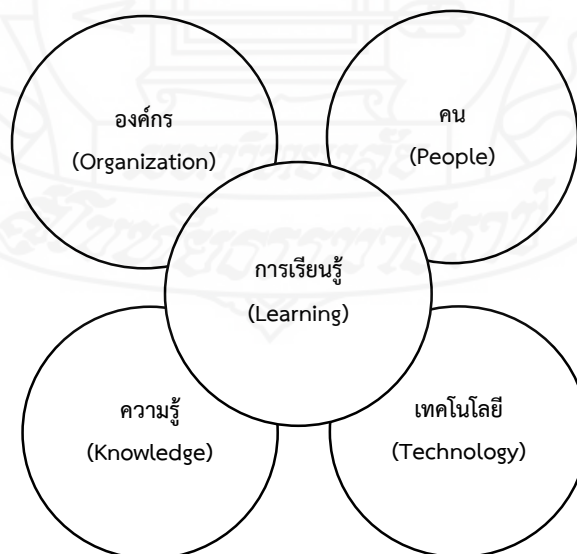
ประชุมเพื่อให้ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นกลุ่ม การสนับสนุนให้ครูร่วมแรงร่วมใจทุ่มเทในการทำงาน การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกำหนดแผนการ การปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน และการส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคี

6. การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ เป็นการดำเนินการที่เป็นไปเพื่อปฏิรูปวิชาชีพครูในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ทักษะที่ดีต่อวิชาชีพ ความเป็นอิสระในการตกลงใจ ส่งเสริมคณะครูพัฒนามาตรฐานในการทำงานของตนเอง ส่งเสริมให้คณะครูให้ความสนใจในตนเองและมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำและส่งเสริมให้คณะครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในขั้นสูง มีทักษะแบบผู้นำและริเริ่มสร้างสรรค์

7. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นบรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การมอบหมายงานที่เข้ากันกับความสามารถ การยอมรับทัศนคติซึ่งกันและกัน การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและการสอนงาน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความชัดเจนในการปฏิบัติงานร่วมกัน

8. การจูงใจและขวัญกำลังใจ เป็นการสร้างมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในงานของตนและจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมองค์ความรู้

Marquardt (2002) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามี 5 ระเบียบย่อย ซึ่งมีส่วนสำคัญ 5 อย่างนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบของระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้.

ปรับปรุงจาก Marquardt, M., J. Building the Learning Organization: *Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. CA: Davies-Black, 2002.

จากภาพที่ 2.3 ระบบย่อยทั้งห้าประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าระบบย่อยที่สำคัญมากที่สุด คือ การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากมีการส่งเสริมความสามารถให้เกิดการศึกษาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นขั้นพื้นฐานอันสำคัญในการพัฒนาระบบย่อยในด้านอื่นๆ อีกสี่ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้ทำการจัดการกับความรู้อะไรและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรนั้นๆ ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Learning dynamics) ซึ่งเป็นส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นร่วมตัวขึ้นด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

1.2 ต้นแบบการศึกษา แบ่งได้เป็น 4 วิธี การศึกษา คือ การศึกษาจากการเปลี่ยนแปลงการประยุกต์ (Adaptive learning) การเรียนรู้ด้วยการวางแผนส่วนตัว (Anticipatory learning) การศึกษาจากการทบทวนการศึกษาที่ผ่านมา (Deuteron learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)

1.3 ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ ทีมส่วนบุคคล (Personal mastery) โลกทัศน์ (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การคิดเป็นระบบ (Systems thinking) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) สำหรับองค์ประกอบแรก คือ พลวัตการเรียนรู้ นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้จุดสำคัญต่อการศึกษา ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษา มีการอบรมและทำความเข้าใจกับการทำงานเป็นทีมประกอบกับเจ้าหน้าที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการศึกษา และรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีทักษะในกระบวนการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

2. องค์กร (Organization) การปรับเปลี่ยนองค์กร(Organization transformation) ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการศึกษา มีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกได้รับการพัฒนา

วิสัยทัศน์ของตนให้เข้ากันกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง

2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็นลัทธิแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่มุ่งหมายจะเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง สำหรับองค์ประกอบอีกประการ คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารชั้นสูง ต้องให้การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงาน และข้ามสายงานมีการทำงานที่คำนึงถึงองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้จุดสำคัญในการศึกษาร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3. คน (People) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนั้น Marquardt ได้ให้ความสำคัญทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชนล้วนแล้วแต่ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าองค์กรในสมัยนั้นจะมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและมีการทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน สำหรับองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการดำเนินการร่วมกับพนักงานเป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นหนทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการกระตุ้น ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

4. วิชาความรู้ (Knowledge) การจัดการศึกษา (Knowledge management) สำหรับส่วนประกอบพื้นฐานการจัดการความรู้นี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะ ว่าองค์กรจะต้องมีระบบปฏิบัติการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดการหาความรู้ที่มาจากแหล่งด้านใน และข้างนอกองค์กรแล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของเรา เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

5. เทคโนโลยี (Technology) การใช้เทคโนโลยี (technology application) เทคโนโลยี นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ ระบบสนับสนุนการ



เครื่องเครียดยังต้องอาศัยกลุ่มในการร่วมด้วยช่วยกันเข้ามาแก้ ต้องมีเจตคติและวิธีการแก้ที่มีทรัพยากร และเวลาเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันการ

5. งานโครงการ ความสามารถในการปฏิบัติงานโครงการต้องอาศัยทั้งของส่วนตัว และกลุ่ม แบ่งสรรกันในเรื่องขีดความสามารถ และทรัพยากรให้เหมาะสม มีการเกื้อหนุนกันในการปฏิบัติ

6. ความมีทักษะในการว่าจ้าง โดยการกำหนดขีดสมรรถภาพ เช่น การปฏิรูปความเป็นวิชาชีพ ทักษะงาน ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการพัฒนาการด้านเทคนิคทั้งฝ่ายส่วนตัวและกลุ่ม มีเจตนามุ่งมั่นพัฒนาเจตคติและคุณค่า มีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมเข้าร่วมในการคิด ในการร่วมทำการให้โอกาสแต่ละคนดำเนินการตามความสามารถของตน ได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่

7. ความเข้าใจว่าทำไมคนจึงเรียนรู้และเรียนรู้อย่างไร คนเรียนรู้จากความสนใจ ภายในและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้รับรางวัล เช่น ได้สินจ้างรางวัลเพิ่ม ได้รับโอกาสในงาน อาชีพ ได้งานตามที่ชื่นชอบส่วนตัว การศึกษาของคนเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่เป็นรูปธรรม ทำให้เกิดการสังเกตและปฏิบัติกริยา แล้วเกิดแนวคิดหรือสรุปเป็นข้อคิดแนวทาง หลังจากนั้นจะไปทดสอบความคิดที่สรุปได้นั้น แล้วกำหนดแนวคิดขึ้นมาใหม่ในเหตุการณ์การทำงานนั้น การเรียนรู้ของตนเอง เกิดจากการสะท้อนความคิด ทั้งที่ตนเองรู้สึกได้เองกับที่มีคนอื่นมาช่วยกระตุ้น จึงเป็นบทบาทของ สมาชิกร่วม กลุ่มผู้อำนวยการความสะดวกฝ่ายนิเทศจะชี้แนะ

8. ตัวตนกับองค์กร องค์กรพัฒนาไปในทุกด้าน ทั้งด้านพฤติกรรม เจตคติ ทักษะและความรู้ ความเชี่ยวชาญ การเพิ่มพูนทางเทคโนโลยีทำให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกวิชาชีพ จะได้รับการพัฒนา ทั้งนี้แต่ละส่วนต่างมีส่วนช่วยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น ความมีสัมฤทธิ์ภาพของ คนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจมากขึ้น ยิ่งมีการพัฒนามากเพียงใด คุณค่ารวมขององค์กรก็จะสูงขึ้น มีความเชี่ยวชาญการมากขึ้น

9. ทูมมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะของคนเป็นการสร้างทุนมนุษย์ คนที่ได้รับการ พัฒนาการแล้วนับเป็นทุนให้เกิดการผลิตได้ดีขึ้น มีความสามารถในการทำงานได้มากขึ้น ทำให้เป็นที่ ต้องการขององค์กร นอกจากทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม

10. เจตคติขององค์กรกับสไตล์ของการปฏิบัติการ เจตคติขององค์กรมีส่วนในการ การศึกษาของคน องค์กรที่มีคุณธรรม เปิดเผยโปร่งใส มีผลประโยชน์เสมอหน้ากัน มีความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน และมีความมุ่งมั่น จะรับความคิดใหม่ วิธีใหม่ ๆ ได้รวดเร็ว ในขณะที่พัฒนาบุคคลก็ กลับมีส่วนให้การดำเนินการจัดการเกิดความโปร่งใสขึ้น

การที่ Senge (2006) กล่าวว่า ทีมที่ดีนั้น มิใช่การรวมตัวกันของคนที่ยึดมาตั้งแต่ เริ่มต้น แต่เป็นทีมที่เรียนรู้ร่วมกันว่าจะมีวิธีการสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมได้อย่างไร โดย Senge เชื่อว่า มีหลักพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรค่อย ๆ เปลี่ยนแปลง

ไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ Senge เรียกหลักพื้นฐานเหล่านี้ว่า วินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

**1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)** หมายถึง การมองเห็นภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ โดยรวม ถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านั้นจะเกิดขึ้นต่างที่ ต่างเวลา แต่บุคคลสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเป็นระบบแทนการมองแยกทีละสิ่ง Senge (2006) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกรอบความคิด เป็นองค์ความรู้ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เห็นภาพของสิ่งที่ซับซ้อนได้ชัดเจนขึ้น และนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

การคิดอย่างเป็นระบบเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ เป็นระบบ เพื่อเกิดองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้แล้วนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้และความคิดใหม่ ตลอดจนเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างชัดเจนในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นได้ ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องการแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาวซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น

การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนเป็นการมองภาพรวม และเปลี่ยนแปลงจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์เป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์การอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์การ เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์การแล้วจะทำให้สามารถพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้เป็นเรื่องของการคิดเชิงระบบ ทีมงานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุกๆ ระบบขององค์การ อย่างถ่องแท้ จะเห็นได้ว่าการมององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหาในระยะยาวเป็นการวางแผนในอนาคต โดยมีความเชื่อว่า หากสมาชิกขององค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของ

องค์การและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติการเชิงรุกจะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้

ดังนั้น เมื่อพิจารณาแนวทางสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge พบว่า ทุกแนวทางไม่สามารถแยกออกจากกันได้หากต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างองค์รวม แม้คนส่วนใหญ่ในองค์การพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว แต่ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงต่อไป จึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบความคิดของตนเองเพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต่อไป อย่างไรก็ตาม การที่จะนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบทุกระบบอย่างลึกซึ้งและนำไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ เพื่อสนับสนุนองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการเชื่อมโยงการทำงานทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยของงานกับผลที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลในการปฏิบัติงานแต่ละงาน มีความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

**2. ความรอบรู้ของบุคคล (Personal mastery)** หมายถึง ความสันทัดจัดเจนหรือความชำนาญของแต่ละคนในการแยกแยะสิ่งต่างๆ และลงลึกในสิ่งที่ได้เรียนรู้ ซึ่ง Senge (2006) กล่าวว่า ความรอบรู้ของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นจิตวิญญาณพื้นฐานขององค์การ เนื่องจากองค์การไม่สามารถเรียนรู้ได้เอง แต่การเรียนรู้ขององค์การเกิดจากการที่บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้

โลกแห่งการเรียนรู้เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ จำเป็นต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่เป็นนักเรียนไปตลอดชีวิตจะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากระบบการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น ความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลกและมีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์การมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นจะช่วยให้สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มีวิสัยญาณของการเรียนรู้ มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์การ มุ่งสู่จุดหมายและความสำคัญตามที่กำหนดไว้ และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็น

ทางหนึ่งที่จะช่วยฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน สนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงความรอบรู้แห่งตน ความรอบรู้แห่งตนนั้นมีแนวทางการปฏิบัติและทำความเข้าใจดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนเองสักวันหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ แตกต่างจากจุดมุ่งหมายกล่าว คือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริงเหมือนกับจุดมุ่งหมายดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้วก็จะทราบว่าจะควรจะทำตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร

2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีความเพียรพยายาม มุมานะและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงข้ามกับแรงผลักดัน ในเมื่อความรอบรู้แห่งตนได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวไว้แล้วแต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะมีวันเป็นจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป็นจะต้องมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ เป็นความพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้ อาจจะเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริงหรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ยิ่งสถานะเศรษฐกิจที่เลวร้ายลงคนจะอยู่รอดได้และองค์การจะอยู่รอดได้จะต้องมีทั้งความขยันมีแรงผลักดันและความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผล ทุกครั้งจะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี หากไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้เราจะไม่มีวันรู้สถานภาพของตนเองอย่างถ่องแท้ ณ ปัจจุบัน

4. ฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน อีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ จิตใต้สำนึกการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรกแต่ต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการรับประทานอาหาร การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความตั้งใจและความพยายามที่จะเรียนรู้ทักษะ จนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมจิตใต้สำนึก เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้เราทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ

5. บุคคลที่มีความรอบรู้แห่งตน ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของทุกคนในองค์การและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และเป็นพื้นฐานที่



สำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ถ้าทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะมีความรอบรู้แห่งตนจะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

กล่าวโดยสรุป ความรอบรู้ของบุคคล หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนพัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ใฝ่หาความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง และสามารถบริหารความเครียดส่วนบุคคลเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในระดับองค์กร

**3. รูปแบบทางความคิด (Mental models)** หมายถึง ความคิดที่ฝังแน่นในตัวบุคคลและมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของบุคคลนั้น คนที่มีรูปแบบทางความคิดต่างกัน จะมองเห็นเหตุการณ์เดียวกันในลักษณะที่ต่างกัน Senge (2006) กล่าวว่า หลักในการปรับรูปแบบทางความคิดของบุคคลต้องสะท้อนภาพความคิดภายในจิตใจที่มีต่อโลกภายนอกอย่างพิถีพิถันเพราะห้นอกจากนี้ รูปแบบทางความคิดยังหมายถึงความสามารถในการดำเนินการสนทนาที่มีความสมดุลทั้งการตั้งคำถามและการตอบคำถาม ซึ่งเป็นการแสดงออกทางความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

แบบแผนความคิดเป็นพื้นฐานของเขาว์อารมณ์และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป หรือกล่าวได้ว่า เป็นข้อตกลงเบื้องต้นความเชื่อพื้นฐานหรือข้อสรุปของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดๆ ในโลก ซึ่งรูปแบบการคิดของบุคคลนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น จะกระทำต่อสถานการณ์ต่างๆ นั่นคือ บุคคลจะมีพฤติกรรมหรือการกระทำกิจกรรมตามรูปแบบการคิดของตนไม่ว่าจะเป็นการเปิดรับข้อมูล การตีความข้อมูลและการสื่อสารแสดงออกมา ซึ่งแต่ละคนมีรูปแบบการคิดที่แตกต่างกันออกไปทำให้พฤติกรรมที่มีต่อสถานการณ์เดียวกันอาจแตกต่างกัน

ถ้าบุคคลในองค์กรมีความตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กรมีการรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม ก็จะสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดทำให้เกิดความกระจ่างขึ้น แบบแผนความคิดมีผลต่อการตัดสินใจและการทำของตนโดยช่วยพัฒนาความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลกและทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับการคิดในเชิงการปรับรื้อระบบงานซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่า เป็นการคิดทบทวนโดยหมายถึง การไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Changing in the fundamental thinking) พร้อมทั้งจะทดสอบสภาพที่ท้าทายเหล่านั้น หรือหมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นภาวะทางจิต ทัศนคติในการท่วงโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งจะเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ในการตั้งข้อสมมุติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างคนในองค์กรให้มีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลาเพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” มีสติเอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการ

มองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการสร้างความกระจ่างชัด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีสภาพทางจิตที่มั่นคงหรือไม่ทอดถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ หากปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ต่างๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ รูปแบบการคิดของบุคคลในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ จะส่งผลให้มีพฤติกรรม มีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้พัฒนารูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องต้องกันภายในองค์การแต่เมื่อกระบวนการเกิดขึ้นเมื่อไหร่ก็นำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบการคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบทางความคิด หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรรู้ เข้าใจ สามารถปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการทำงาน สภาพความเป็นจริงขององค์กรและตัวบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีทักษะการเชื่อมโยงความสามารถส่วนตนกับภาพรวมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

**4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building shared vision)** หมายถึง การสนทนาที่เปิดเผยความคิดเกี่ยวกับภาพอนาคตที่ตนต้องการให้เกิดขึ้นสู่บุคคลอื่น วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจากเป้าหมาย ค่านิยม และภารกิจขององค์กร เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงเกิดขึ้นบุคคลจะศึกษาและเรียนรู้ด้วยความต้องการของตนเองมิใช่เพราะถูกบังคับ ซึ่ง Senge (2006) มีความเห็นว่า การแบ่งปันวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับทักษะในการแบ่งปันภาพอนาคตที่แสดงถึงพันธสัญญาและการยอมรับร่วมกัน

วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิสัยทัศน์ที่คนหลายๆ คนมาร่วมกัน มีพันธะผูกพันอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ได้สะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของแต่ละคนมารวมกัน การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารยุคใหม่ อาทิ ก่อนที่กระบวนการวางแผนใดๆ จะเริ่มขึ้นก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและการจะกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงาน โดยละเอียดก็จะต้องคำนึงไว้เสมอว่า ถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ วิสัยทัศน์องค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้วเพียงแค่นั้นถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ คนที่มีส่วนร่วมในองค์กรนั้นๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าที่ต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กรจะมีองค์ประกอบพื้นฐานต่อไปนี้

1. การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบและโดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค เพื่อเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันรอบตัวเข้าด้วยกัน เป็นมุมมองที่ชัดเจนมากขึ้น

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร คือ การสร้างภาพขององค์กรที่ทุกคนมองเห็นเป็นภาพเดียวกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและไม่มีวันจบ ผู้นำจะต้องสร้างให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ทุกคนมีอิสระในการถ่ายทอดความรู้ และเรียนรู้ที่จะรับฟังผู้อื่น

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนด้วยความรับผิดชอบร่วมกันที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมา

4. ยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ให้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก เพื่อเป็นการชี้แนะว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจและค่านิยมอะไร

5. พยายามสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงบวกมากกว่าวิสัยทัศน์เชิงลบ วิสัยทัศน์เป็นการวาดภาพที่เราต้องการสร้างสรรค์ ส่วนการคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นการย้อนให้ดูถึงวิธีการสร้างสรรค์สิ่งที่เรามีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นจะกลายเป็นแรงผลักดันในการสร้างอนาคตต่อไป

กล่าวโดยสรุป การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมาย ทิศทาง และแนวปฏิบัติเดียวกันกับภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นกิจกรรมที่เสริมความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

**5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)** หมายถึง กระบวนการพัฒนาและปรับแนวทางการทำงานให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการ โดยแนวทางนั้นมีที่มาจาก การแบ่งปันวิสัยทัศน์และความรอบรู้ของบุคคล เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง นอกจากทีมจะสามารถผลิตผลงานที่ยอดเยี่ยมออกมาได้แล้ว แต่ละคนในทีมยังมีความเจริญ

พัฒนาได้รวดเร็วยิ่งกว่าการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ อีกด้วย การเรียนรู้ของทีมเกิดขึ้นจากกระบวนการเสวนา (Dialogue) ซึ่งเป็นความสามารถของสมาชิกทีมในการปรับเปลี่ยนความคิดและร่วมกันคิดอย่างแท้จริง นอกจากนี้ Senge (2006) ยังกล่าวว่า การเรียนรู้ของทีมมีความสำคัญเพราะทีมเป็นหน่วยพื้นฐานในการเรียนรู้ขององค์กร หากทีมไม่สามารถเรียนรู้ องค์กรย่อมไม่เกิดการเรียนรู้เช่นกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจนเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและอภิปรายเพื่อให้กลุ่มเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรและเกิดการสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

แนวทางการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพูดคุยและการอภิปรายโดยการใช้ทักษะการสะท้อนความคิด การไต่ถามและให้เข้าใจถึงความเป็นจริงให้มากที่สุด รวมทั้งพยายามฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้แบบสังขม ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการสำคัญๆ รวม 4 วิธี คือ

1. ใช้การเสวนาในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมุติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน
2. ใช้การอภิปรายซึ่งคล้ายกับการเสวนา จะต่างกันเพียงการอภิปรายนี้จะมีการเตรียมข้อสมมุติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน
3. ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีมซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำและความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ โดยบริหารในรูปโครงการมีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะสังเกตได้ว่ามีลักษณะพิเศษ คือ เป็นเสมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูงแต่ก็ยังคงเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลังจึงจะประสบความสำเร็จสูงสุดโดยการเรียนรู้ทั้ง 4 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมมีความรอบรู้และมีความสามารถสูงขึ้นตลอดเวลา อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการร่วมกันหาข้อสรุปในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร

### 3.4 สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางดำเนินการ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 อ้างถึงใน วจิ สมทบ, 2558) ได้ระบุว่าการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องผสมแนวคิดทั้งหมดไว้ด้วยกัน สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิดให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำการพัฒนาวิสัยทัศน์ 5 ประการ แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร
3. ทำการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ในระดับองค์กร คือ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้
4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำให้เกิดทักษะต่างๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ
5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
6. กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะ เข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะของงานที่ทำหายและการสนับสนุน
7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ

Marquardt (1996) ได้กล่าวถึง ผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็นไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ  
(Ten major features of successful organizational learnign)

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป Characteristics of learning organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning schools
1. ต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scanning imperatives) กล่าวคือ มีการเฝ้าระวังตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. พิจารณาถึงปัจจัยกดดันต่าง ๆ ที่มีต่อโรงเรียนและตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. ค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance gaps) กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบมาแล้ว เปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตรโดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for measurement) ได้แก่ การวัดผลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การประกอบการ ด้านการตลาดและด้านความสามารถแข่งขัน เป็นต้น	3. ต้องสามารถระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียนที่ควรวัดและประเมินผล เช่น ผลการสอนของครู และผลการเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่าจะนำผลการวัดประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร หรือถ้าจะวัดด้านมูลค่าเพิ่ม จะทำได้อย่างไร เป็นต้น
4. มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment mind sets) กล่าวคือ ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์การก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น	4. มีการกระตุ้นส่งเสริม ให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรมและมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
5. มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of openness) กล่าวคือ การเผยแพร่ ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	5. มีการแลกเปลี่ยนและให้สารสนเทศระหว่างกันผ่านการสื่อสารหลายทิศทางอย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน
6. มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education) ให้ ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong education) ที่จะขาดมิได้	6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ
7. มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational variety) ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี	7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติภารกิจทุกด้านของโรงเรียน
8. เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิด ดี ๆ (Multiple advocates / champions) กล่าวคือ ทุกคนในองค์การสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อสู่การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย	8. ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial culture)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป Characteristics of learning organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning schools
9. การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involved leaderships) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคนจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ	9. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่า ทุกทัศนะและมุมมองของทุกคนจะได้รับนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน
10. มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System perspective) กล่าวคือ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ภายในอย่างเป็นระบบ	10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Building the learning organization*, by M. J. Marquardt, 1996, New York : Mc. Graw - Hill.

Karson et al. (2000 อ้างถึงใน วจี สมทบ, 2558) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาที่กำลังพัฒนาตัวเองเข้าสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ ได้แก่

1. สามารถตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก
2. เชื่อว่าผู้ที่มีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่โรงเรียนได้
3. ถือว่ากระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญมากกว่าผลผลิตที่เกิดจากวิสัยทัศน์ร่วมนั้น
4. มีความพยายามที่จะล้มเลิก “รูปแบบที่ยึดหลักความเหมือนกัน (harmony model)” เพราะเป็นแนวคิดเดิมที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) ซึ่งเน้นให้ทุกคนต้องปฏิบัติอยู่ในกรอบระเบียบอย่างเคร่งครัด
5. ยึดหลักที่เน้นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ (feedback) และการต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน
6. การมีบรรยากาศของวัฒนธรรมแบบเปิดเผย (open culture) ซึ่งทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน
7. รู้จักการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยเชื่อว่าความผิดพลาดดังกล่าวช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
8. มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (decentralized structure) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง

9. เปลี่ยนแนวทางปฏิบัติของครูจากการสอน (teaching) ไปเป็นจุดเน้นที่การเรียนรู้ (learning) แทน โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือจากการปฏิบัติกิจกรรมและจากแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ของนักเรียน

10. โรงเรียนมีกิจกรรมที่สร้างความตระหนัก ถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

11. มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่งานเป็นหลัก

12. มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายด้วยวิธีปฏิบัติและให้อิสระแก่ผู้สอนสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการอันหลากหลายได้เอง

Senge (2006) ได้กล่าวว่า ถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้นจำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียนในประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner-centered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (teacher-centered)

2. ในการดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน จึงต้องยึดหลักการของทฤษฎีพหุปัญญา (multiple intelligences) เป็นต้น

3. สร้างความเข้าใจและยอมรับว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน จะต้องละเว้นการสอนแบบที่มุ่งเน้นความจำ ข้อเท็จจริง หรือการให้ผู้เรียนพยายามค้นหาเฉพาะคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

4. ต้องช่วยกันให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาและค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกของโรงเรียน

5. ต้องบูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม ตัวอย่าง เช่น เชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับครอบครัว ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่ประกอบเป็นชุมชนโดยรวม เป็นต้น



#### 4. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 (2562) เป็นหน่วยงานการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดพังงา จังหวัดภูเก็ตและจังหวัดระนอง ซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานในด้านนโยบายและงบประมาณ เพื่อให้การปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษาบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ลงในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 98 ง หน้า 62-66 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำดับที่ 14 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ประกอบด้วยท้องที่ จังหวัดพังงา จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดระนอง ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองพังงา ซึ่งเป็นสถานที่ตั้งอยู่ในปัจจุบันนี้

##### นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14

###### วิสัยทัศน์ (Vision)

ภายในปี 2565 มุ่งพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

###### พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริม สนับสนุน การปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณลักษณะตามหลักสูตร มีวินัย ซื่อสัตย์ จิตสาธารณะ รักและยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การเป็นพลเมือง พลโลกที่ดี และมีความพอเพียง
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (พหุปัญญา)
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ
5. ส่งเสริม พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ (strategy)

1. การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศ
2. การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพผู้เรียน
4. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมีมาตรฐานและลด

ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

5. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณลักษณะตามหลักสูตร มีวินัย ซื่อสัตย์ จิตสาธารณะ รักและยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การเป็นพลเมือง พลโลกที่ดี และมีความพอเพียง

2. ผู้เรียนมีความสามารถ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีความสามารถในการแข่งขัน มีการเรียนรู้แบบบูรณาการสู่พหุปัญญา

3. ผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับเป็นครูมืออาชีพยุคใหม่

6. ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหวิทยาเขต สถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

นโยบายและจุดเน้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14

ด้านผู้เรียน

1. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3

2. ปลุกฝังวินัย คุณธรรม จริยธรรม และอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ส่งเสริมทักษะ ความสามารถ ความถนัด ตามตามศักยภาพ สู่วิถีความเป็นเลิศ

ด้านข้าราชการครูและบุคลากร

1. พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย PLC , TEPE ONLINE และ ICT

2. ส่งเสริมความเข้มแข็ง ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ส่งเสริมความก้าวหน้า และพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ
4. ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และยกย่อง เชิดชูเกียรติ

ด้านการบริหารจัดการ

1. บริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้สหวิทยาเขตและเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดเป็นฐาน

2. ส่งเสริม พัฒนาระบบเทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารการศึกษา
3. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
4. พัฒนามาตรฐานการศึกษา และระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
5. ส่งเสริม พัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมสถานศึกษา “น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน”
6. ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ SCQA, OBECQA และ TQA

**ข้อมูลครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 14 (จังหวัดภูเก็ต)**

จากข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 14, 2562) ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2563 ข้อมูลครูและบุคลากรของสถานศึกษา ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต มีจำนวนทั้งสิ้น 863 คน ซึ่งมี สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต ที่ครอบคลุมใน 3 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอเมืองภูเก็ต จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนสตรีภูเก็ต มีครูและบุคลากร จำนวน 274 คน นักเรียน จำนวน 2,794 คน โรงเรียนภูเก็ต วิทยาลัย มีครูและบุคลากร จำนวน 221 คน นักเรียน จำนวน 2,921 คน จัดเป็นสถานศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีครูและบุคลากร จำนวน 148 คน นักเรียน จำนวน 2,267 คน จัดเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ 2) อำเภอกะทู้ จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนกะทู้วิทยา มีครู และบุคลากร จำนวน 64 คน นักเรียน จำนวน 1,016 คน จัดเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง และ 3) อำเภอถลาง จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนเมืองถลาง มีครูและบุคลากร จำนวน 105 คน นักเรียน จำนวน 1,807 คน จัดเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ โรงเรียนวีรสตรีอนุสรณ์ มีครูและบุคลากร จำนวน 23 คน นักเรียน จำนวน 170 คน และโรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม “จตุ-ก้อง อนุสรณ์” มีครูและบุคลากร จำนวน 28 คน นักเรียน จำนวน 457 คน จัดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ในปีการศึกษา 2562 ที่ผ่านมา ในภาพรวมของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทั้ง 4 วิชา ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และ

วิทยาศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่ฯ สูงกว่าระดับ สพฐ. และระดับชาติ ส่วนในภาพรวมของ  
 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้ง 5 วิชา ได้แก่ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และ  
 วิทยาศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่ฯ สูงกว่าระดับ สพฐ. และระดับชาติ เช่นเดียวกัน (สำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14, 2562) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผล  
 การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต (ปีการศึกษา 2560-2562)  
 ปรากฏตามรายละเอียดดังตารางที่ 2.3 - 2.8

ตารางที่ 2.3 สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2560

ที่	โรงเรียน	จำนวน	คะแนนเฉลี่ยร้อยละรายวิชา-อันดับ				เฉลี่ย รวม	ลำดับของ สพม.14
		ผู้เข้าสอบ	ไทย	อังกฤษ	คณิต	วิทย์		
	<b>ค่าเฉลี่ยระดับ ประเทศ</b>	<b>643,904</b>	<b>48.29</b>	<b>30.45</b>	<b>26.30</b>	<b>32.28</b>	<b>34.33</b>	
	<b>ค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ.</b>	<b>475,643</b>	<b>48.77</b>	<b>30.14</b>	<b>26.55</b>	<b>32.47</b>	<b>34.48</b>	
	<b>ค่าเฉลี่ยระดับรวมระดับเขต</b>	<b>4,638</b>	<b>52.99</b>	<b>33.76</b>	<b>31.76</b>	<b>35.15</b>	<b>38.42</b>	
1.	ภูเก็ตวิทยาลัย	439	65.90	52.32	61.61	49.15	57.25	1
2.	สตรีภูเก็ต	472	62.77	45.24	40.91	39.02	46.99	2
3.	เฉลิมพระเกียรติ ฯ	393	55.16	32.81	31.05	34.77	38.45	5
4.	กะทู้วิทยา	246	47.86	29.60	27.09	33.26	34.45	7
5.	เมืองกลาง	323	48.21	29.03	23.16	31.94	33.09	13
6.	เชิงทะเลวิทยาคม	58	46.40	27.21	23.24	30.24	31.77	18
7.	วีรสตรีอนุสรณ์	31	41.29	25.03	17.81	27.29	27.86	27

ตารางที่ 2.4 สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2561

ที่	โรงเรียน	จำนวน	คะแนนเฉลี่ยร้อยละรายวิชา-อันดับ				เฉลี่ย รวม	ลำดับของ สพม.14
		ผู้เข้าสอบ	ไทย	อังกฤษ	คณิต	วิทย์		
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ ประเทศ</b>		<b>645,685</b>	<b>54.42</b>	<b>29.45</b>	<b>30.04</b>	<b>36.10</b>	<b>37.50</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ.</b>		<b>474,487</b>	<b>55.04</b>	<b>29.10</b>	<b>30.28</b>	<b>36.43</b>	<b>37.71</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับรวมระดับเขต</b>		<b>4,611</b>	<b>61.15</b>	<b>32.57</b>	<b>35.83</b>	<b>39.61</b>	<b>42.29</b>	
1.	ภูเก็ตวิทยาลัย	509	74.23	47.04	58.77	50.66	57.68	1
2.	สตรีภูเก็ต	478	70.98	42.85	43.58	43.85	50.32	2
3.	เฉลิมพระเกียรติ ฯ	409	63.04	31.30	34.12	39.38	41.96	4
4.	กะทู้วิทยา	192	54.91	27.93	28.08	36.33	36.81	10
5.	เมืองกลาง	316	54.47	27.49	28.63	36.02	36.65	14
6.	เชิงทะเลวิทยาคม	78	50.59	26.79	28.36	33.51	34.81	23
7.	วีรสตรีอนุสรณ์	30	50.83	26.93	22.13	32.47	33.09	26

ตารางที่ 2.5 สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2562

ที่	โรงเรียน	จำนวน	คะแนนเฉลี่ยร้อยละรายวิชา-อันดับ				เฉลี่ย รวม	ลำดับของ สพม.14
		ผู้เข้าสอบ	ไทย	อังกฤษ	คณิต	วิทย์		
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ ประเทศ</b>		<b>665,638</b>	<b>55.14</b>	<b>33.25</b>	<b>26.73</b>	<b>30.07</b>	<b>36.30</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ.</b>		<b>486,937</b>	<b>55.91</b>	<b>32.98</b>	<b>26.98</b>	<b>30.22</b>	<b>36.52</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับรวมระดับเขต</b>		<b>2,763</b>	<b>60.63</b>	<b>38.41</b>	<b>32.10</b>	<b>31.74</b>	<b>40.72</b>	
1.	ภูเก็ตวิทยาลัย	411	74.43	61.80	58.64	42.69	59.39	1
2.	สตรีภูเก็ต	502	68.10	51.47	38.36	32.29	47.56	2
3.	เฉลิมพระเกียรติ ฯ	366	63.67	43.58	33.70	31.28	43.06	4
4.	กะทู้วิทยา	194	56.35	32.84	26.23	30.40	36.46	8
5.	เมืองกลาง	341	53.06	31.95	23.09	28.92	34.26	15
6.	เชิงทะเลวิทยาคม	57	51.25	30.46	24.14	28.86	33.68	20
7.	วีรสตรีอนุสรณ์	20	51.90	29.40	20.80	26.50	32.15	24

ตารางที่ 2.6 สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2560

ที่	โรงเรียน	จำนวน ผู้เข้าสอบ	คะแนนเฉลี่ยร้อยละรายวิชา-อันดับ					เฉลี่ย รวม	ลำดับของ สพม.14
			ไทย	สังคม	อังกฤษ	คณิต	วิทย์		
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ ประเทศ</b>		<b>704,705</b>	<b>49.35</b>	<b>34.70</b>	<b>28.31</b>	<b>24.53</b>	<b>29.37</b>	<b>33.25</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ.</b>		<b>450,996</b>	<b>50.07</b>	<b>34.96</b>	<b>27.91</b>	<b>24.64</b>	<b>29.84</b>	<b>33.48</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับรวมระดับเขต</b>		<b>3,633</b>	<b>53.44</b>	<b>36.37</b>	<b>32.09</b>	<b>27.19</b>	<b>30.70</b>	<b>35.96</b>	
1.	ภูเก็ตวิทยาลัย	538	61.81	43.45	46.28	40.96	38.93	46.29	1
2.	สตรีภูเก็ต	520	59.75	39.53	45.53	32.81	31.69	41.86	2
3.	เฉลิมพระเกียรติ ฯ	294	55.71	35.84	30.50	24.80	32.00	35.77	5
4.	กะทู้วิทยา	104	46.67	33.95	25.39	23.38	27.90	31.46	12
5.	เมืองกลาง	204	46.40	32.08	23.37	19.21	25.75	29.36	14
6.	วีรสตรีอนุสรณ์	10	43.78	28.11	20.28	15.83	21.25	25.85	25
7.	เชิงทะเลวิทยาคม	49	37.52	29.20	21.19	15.73	24.25	25.58	27

ตารางที่ 2.7 สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2561

ที่	โรงเรียน	จำนวน ผู้เข้าสอบ	คะแนนเฉลี่ยร้อยละรายวิชา-อันดับ					เฉลี่ย รวม	ลำดับของ สพม.14
			ไทย	สังคม	อังกฤษ	คณิต	วิทย์		
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ ประเทศ</b>		<b>372,553</b>	<b>47.31</b>	<b>35.16</b>	<b>31.41</b>	<b>30.72</b>	<b>30.51</b>	<b>35.02</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ.</b>		<b>287,643</b>	<b>48.16</b>	<b>35.48</b>	<b>31.15</b>	<b>31.04</b>	<b>30.75</b>	<b>35.32</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับรวมระดับเขต</b>		<b>3,523</b>	<b>51.25</b>	<b>36.32</b>	<b>35.49</b>	<b>34.18</b>	<b>31.69</b>	<b>37.79</b>	
1.	ภูเก็ตวิทยาลัย	536	61.87	41.28	51.28	52.58	39.44	49.29	1
2.	สตรีภูเก็ต	465	57.89	39.16	48.13	40.95	32.90	43.81	2
3.	เฉลิมพระเกียรติ ฯ	349	53.63	36.21	35.16	30.24	30.91	37.23	5
4.	กะทู้วิทยา	108	46.50	34.12	29.68	25.39	29.72	33.08	9
5.	เมืองกลาง	191	44.02	33.45	26.79	24.34	27.64	31.25	11
6.	วีรสตรีอนุสรณ์	17	44.12	32.18	23.82	18.68	28.61	29.48	18
7.	เชิงทะเลวิทยาคม	41	38.46	30.98	25.82	21.52	23.11	27.98	24

ตารางที่ 2.8 สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2562

ที่	โรงเรียน	จำนวน ผู้เข้าสอบ	คะแนนเฉลี่ยร้อยละรายวิชา-อันดับ					เฉลี่ย รวม	ลำดับของ สพม.14
			ไทย	สังคม	อังกฤษ	คณิต	วิทย์		
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ ประเทศ</b>		<b>362,944</b>	<b>42.21</b>	<b>35.70</b>	<b>29.20</b>	<b>25.41</b>	<b>29.20</b>	<b>32.34</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ.</b>		<b>279,766</b>	<b>43.02</b>	<b>36.10</b>	<b>28.97</b>	<b>25.62</b>	<b>29.40</b>	<b>32.62</b>	
<b>ค่าเฉลี่ยระดับรวมระดับเขต</b>		<b>3,324</b>	<b>46.00</b>	<b>37.46</b>	<b>32.53</b>	<b>28.57</b>	<b>30.32</b>	<b>34.98</b>	
1.	ภูเก็ตวิทยาลัย	485	57.08	43.42	47.11	45.59	38.22	46.28	1
2.	สตรีภูเก็ต	469	51.29	39.84	43.45	32.50	32.49	39.91	2
3.	เฉลิมพระเกียรติ ฯ	271	46.37	37.07	30.53	27.30	30.00	34.25	5
4.	กะทู้วิทยา	100	39.70	35.15	27.19	22.73	29.66	30.89	9
5.	เมืองกลาง	414	37.77	32.85	23.90	18.19	26.17	27.78	16
6.	เชิงทะเลวิทยาคม	42	31.96	31.26	25.30	17.26	24.44	26.04	23
7.	วีรสตรีอนุสรณ์	12	31.13	29.17	20.42	10.83	24.46	23.20	27

จากข้อมูลดังกล่าวในตารางที่ 2.3 – 2.8 รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 (ปีการศึกษา 2560-2562) มีคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่ฯ สูงกว่าระดับชาติทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานทั้งกิจกรรมและโครงการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ได้ส่งเสริมและสนับสนุนและเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้งด้านวิชาการและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ให้มีความสามารถในทักษะการคิด มีการพัฒนาศักยภาพและได้รับการส่งเสริมทักษะทางวิชาการสู่เวทีระดับชาติ ระดับนานาชาติ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงการและกิจกรรมที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน รวมถึงการจัดการแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานในแต่ละเดือน กิจกรรมเปิดรั้วโรงเรียน (OPEN HOUSE) กิจกรรม STEM Education กิจกรรมงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ “จัดทำแนวปฏิบัติการเทียบโอนผลการเรียน” หลักสูตร Cambridge โครงการพัฒนาครูแกนนำภาษาอังกฤษในระดับภูมิภาค (Boot Camp) โครงการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากร สพม.14 โครงการระดมความคิด

วิเคราะห์ วิพากษ์ กิจกรรม โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 การประชุมสรุปผลการดำเนินงาน ประจำปี 2562 ทบทวนแผนฯ ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 กิจกรรมการอบรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการพัสดุในสถานศึกษา โครงการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สพม.10 และโครงการพระราชดำริฯ กิจกรรมเปิดค่ายเยาวชน “คนดีของแผ่นดิน” จังหวัดภูเก็ต กิจกรรมการจัดค่ายเยาวชน “คนดีของแผ่นดิน” เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันทุจริต” โครงการโรงเรียนสุจริต กิจกรรมการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ “การเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอนสู่ศตวรรษที่ 21” จะเห็นได้ว่าต้นสังกัดให้ความสำคัญของการพัฒนาครู นักเรียน รวมถึงแหล่งเรียนรู้ โดยการทำงานร่วมกันเป็นลักษณะของการทำงานเชิงรุก และมีความเข้มแข็งในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามบริบทลักษณะพื้นที่ในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้สัมฤทธิ์ผลการยกระดับคุณภาพ การศึกษาทั้ง 3 ด้าน (ด้านผู้เรียน ด้านข้าราชการครูและบุคลากร ด้านบริหารจัดการศึกษา) อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งการวิเคราะห์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต มีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14, 2561)

### 1. ปัจจัยภายใน

1.1 จุดแข็ง (Strength : S) ได้แก่ ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดและการปรับตัวเข้ากับสังคม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ตามคุณลักษณะที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่สถานศึกษากำหนดในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงการบริหารสถานศึกษาที่มีระบบการจัดการที่มีคุณภาพ และมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินการได้ครบถ้วนและสมบูรณ์ สถานศึกษามีการพัฒนาครูให้มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ มีโครงสร้างและสายงานบริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจให้ฝ่ายงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้สามารถเอื้อต่อการบริหารงานได้อย่างเต็มที่ มีกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่สอนตรงตามวิชาเอกของตนเอง ทำให้สามารถพัฒนานักเรียนได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ครูมีความรัก ความผูกพันในวิชาชีพ มีวัฒนธรรมองค์กรการทำงานร่วมกันอย่างมีความรักใคร่ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตาต่อกันอย่างจริงใจ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีทักษะ คุณลักษณะ ความคิด ทักษะ ค่านิยม และแรงจูงใจที่ต้องการให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจในการแบ่งงานตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนชัดเจนอย่างเป็นระบบ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามวุฒิและความสามารถ มีระบบควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นระบบและ



โปรงใส สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมเหมาะแก่การจัดการเรียนรู้และจัดการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ผู้รับบริการ จัดแหล่งเรียนรู้ นวัตกรรม และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดบริการการศึกษาตามศักยภาพนักเรียนอย่างหลากหลาย จัดการเรียนการสอนภาษาที่สองอย่างหลากหลาย มีระบบประกันคุณภาพในและสถานศึกษายอดนิยมในจังหวัด มีนักเรียนสมัครเข้าเรียนเกินจำนวนที่สถานศึกษารับได้

1.2 จุดอ่อน (Weakness : W) ได้แก่ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ ครูบางส่วนไม่ได้จัดเตรียมและใช้สื่อ รวมถึงการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน ได้รับมอบหมายภาระงานที่ไม่ตรงกับสายงานและความสามารถของตนเอง ไม่มีการแข่งขัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์การสอนให้กับครูรุ่นใหม่ๆ ทำให้การสอนของครูรุ่นใหม่มีคุณภาพน้อยลง ครูอัตราจ้างและพนักงานราชการบางคนขาดทักษะและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก บุคลากรใหม่ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานบางครั้งไม่ตรงกับภาระหน้าที่รับผิดชอบ ขาดการสื่อสาร กระจายงานให้แก่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาไม่ทั่วถึง ขาดการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างฝ่ายงานด้วยกันทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายสนับสนุนกิจกรรมชุมชนมากเกินไป ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ขาดกลยุทธ์ในการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ขาดการบริหารการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบูรณาการการปฏิบัติงานยังไม่เกิดประสิทธิภาพ การนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนขาดความต่อเนื่อง และการบริหารงานที่ยังขาดการจัดการด้านข้อมูลสารสนเทศ

## 2. ปัจจัยภายนอก

2.1 โอกาส (Opportunity: O) ได้แก่ สภาพชุมชนโดยรอบของสถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนมากเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัด ชุมชนโดยรอบสถานศึกษาเป็นชุมชนที่ผู้คนในชุมชนมีศรัทธาเชื่อมั่นและที่ยึดเหนี่ยวแน่วเดียวกัน คือ ย่ามูกย่าจัน (ท้าวเทพกระษัตรี ท้าวศรีสุนทร) ทำให้คนในชุมชนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดแก่การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อีกทั้งได้รับความร่วมมือสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาจากองค์กรท้องถิ่น ชุมชน เอกชน และหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเป็นอย่างดี ผู้นำของชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและเครือข่ายผู้ปกครอง ภาคีเครือข่าย มีความขยันหมั่นเพียร ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา อีกทั้งให้ความสำคัญกับการเฝ้าระวังพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของนักเรียนและให้การสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาเป็นอย่างดี ผู้ปกครองและนักเรียนมีความต้องการที่จะศึกษาในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง

และความเป็นเลิศทางด้านวิชาการมากขึ้น กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายด้านการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสากลและพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน สามารถระดมทรัพยากร ทุนได้มากขึ้น สถานศึกษาเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม ICT ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาศักยภาพด้าน ICT หลายประการส่งผลให้มีระบบ IT ที่ทันสมัย มีเทคโนโลยีที่สะดวกในการติดต่อสื่อสารกับองค์กรต่าง ๆ มีระบบเครือข่ายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

2.2 อุปสรรค (Threat: T) ได้แก่ สภาพสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะด้านวัตถุนิยมมากขึ้น สภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพที่สูงขึ้นเนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้สถานศึกษาไม่สามารถเรียกเก็บหรือระดมทุนจากผู้ปกครองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของผู้เรียนและครอบครัวในชุมชน ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ประกอบอาชีพรับจ้าง ต้องทำงานหาเลี้ยงครอบครัว ทำให้ไม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่ด้านการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน ตลอดจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน อีกทั้งครอบครัวผู้เรียนประมาณร้อยละ 30 เป็นครอบครัวแตกแยก ผู้เรียนต้องอาศัยอยู่กับปู่ย่า ตายาย เกิดปมด้อยไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร ค่านิยมของผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนให้ตัวเมือง สภาพชุมชนที่นักเรียนอยู่อาศัยมีการกระจายของอบายมุขส่งผลกระทบต่อระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน กลุ่มวัยรุ่นที่ไม่ได้รับโอกาสทางการศึกษาบางกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มวัยรุ่นที่ต้องออกสถานศึกษากลางคัน มีปัญหาด้านชู้สาวและยาเสพติด ทำให้มีโอกาสรวมตัวและเกิดแหล่งมั่วสุมของเด็กวัยรุ่นได้ง่าย สถานศึกษาขาดบุคลากรประจำการที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (ICT) นโยบายจำกัดอัตราของภาครัฐทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรด้านการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ครูในสาขาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และงานช่างฝีมือ งบประมาณครูและบุคลากรไม่เพียงพอ และรวมถึงระบบอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

รุจิราภา นาคะพงษ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู อยู่ในระดับมาก 2) สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาดังกล่าว ตามการรับรู้ของครู ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ประกอบด้วย บุคลากรใน

สถานศึกษามีความกระตือรือร้นและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ บุคลากรในสถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความต้องการ บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ เช่น การจัดประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านแบบแผนความคิด ประกอบด้วย บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษาใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการส่งเสริมให้สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางที่เหมาะสมมาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาด้านทักษะการคิดและการวางแผนปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมเข้าด้วยกัน สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ บุคลากรในสถานศึกษามีการยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรในสถานศึกษาวางแผนและปฏิบัติงานของตนเองในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนพัฒนาความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกัน สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี สถานศึกษาใช้แนวทางในการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การพูดคุยและการอภิปราย สถานศึกษาเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคคลมีความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ เป็นระบบ บุคลากรในสถานศึกษามองเห็นถึงความเชื่อมโยงของปัญหาจากการทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการจัดทำโครงการและมีการประชุมร่วมกันก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ สถานศึกษาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณ์อย่างมีเหตุผล สถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาดังกล่าว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นรินทร์ ชุนมิน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมาได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) แนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 มีดังนี้ 1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ประเด็นบุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ พบว่า ผู้บริหารควรจัดอบรมทางด้านสื่อเทคโนโลยีให้แก่บุคลากรเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น 2) ด้านการมีแบบแผนความคิดประเด็นบุคลากรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารและครูมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัว 3) ด้านคิดอย่างเป็นระบบ ประเด็นบุคลากรสามารถคิดวางแผนและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ พบว่า ผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ประเด็นบุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่เกิดจากการร่วมทำของทุกคน พบว่า ส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประเด็นสถานศึกษามีบรรยากาศการประชุม ที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง พบว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นกันเองและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม

นาถธิดา เจริญสุข (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพในสถานศึกษาการบริหารงานของสถานศึกษากับบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งทั้งคู่มียุทธศาสตร์เท่ากัน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รสสุคนธ์ มั่นคง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 3) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมอบหมายงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน และการดูงานนอกสถานที่ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยร่วมกันทำนาย ได้ร้อยละ 75.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทินกร บัวชู (2559) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบสมรรถนะทั้งหมด 7 ด้าน และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ ได้แก่ 1) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ประกอบด้วย ให้คำชมเชย จัดหาเวทีให้นำเสนองาน พิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมไปประกวดชิงรางวัล ส่งเสริมการนำผลงานนวัตกรรมไปจดสิทธิบัตร จัดหารางวัลให้ผู้สร้างนวัตกรรม และส่งเสริมการเป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงาน 2) ด้านการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย สร้างนวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ จัดการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค ส่งเสริมการนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้วิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการใช้ความรู้จากงานวิจัยมาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม ต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถทำงานไปพร้อมกับการสร้างนวัตกรรม และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงกระบวนการนวัตกรรม 3) ด้านการสร้างทีม ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายของทีมชัดเจน ส่งเสริมให้ทีมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีม ดึงศักยภาพสมาชิกทีมออกมาใช้สร้างนวัตกรรม สนับสนุนให้ทีมร่วมกันเสนอโมเดลจำลอง สนับสนุนการสร้างทีมนวัตกรรมในหน่วยงาน บริหารจัดการให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม ทำทายความสามารถทีมในการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาทีมโดยการจัดศึกษาดูงาน 4) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ประกอบด้วย ส่งเสริมบรรยากาศให้การสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องสนุก นำเรียนรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน ให้อิสระในการสร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง และสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน 5) ด้านการพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย โน้มน้าวจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม ใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำได้ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานวางแผนสร้างนวัตกรรม ประสานงานจัดอบรมพัฒนาความรู้ และสื่อสารนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรมได้ 6) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น แก้ไข

สถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าทำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสร้างนวัตกรรม มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผลสำเร็จของตน ใช้จินตนาการสร้างสรรค์เป็นผลงานนวัตกรรม ค้นคว้าหาความรู้ ข้อมูลใหม่ ๆ และทันต่อเทคโนโลยี และ 7) ด้านการสนับสนุน ประกอบด้วย สนับสนุนทรัพยากรสารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ/ฐานข้อมูลงานวิจัย จัดหาผู้เชี่ยวชาญ ด้านการสร้างนวัตกรรมมาเป็นที่ปรึกษา สนับสนุนถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ตรง สนับสนุนเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล และจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยมีสมรรถนะย่อยจำนวน 52 ข้อรายการ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 2 ข้อรายการ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีจำนวน 5 ด้าน 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน ประกอบด้วย ครูมีวิสัยทัศน์ที่ดี ครูสร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง และครูมีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด ประกอบด้วย ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานของโรงเรียน ครูสามารถเชื่อมโยงการทำงานของตนเองกับภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียน และครูสามารถพัฒนาความคิดและความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย ครูมีมุมมองในภาพรวมของโรงเรียนร่วมกัน ครูมีแนวคิดในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับโรงเรียน และครูสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย ครูกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน ครูร่วมกันหาข้อสรุปในการอภิปรายและการปฏิบัติงานร่วมกันและครูพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองร่วมกัน และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ครูหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลในการทำงานได้ครูมองเห็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างระบบงานต่างๆ ของโรงเรียน และครูสามารถเชื่อมโยงการทำงานและผลที่เกิดขึ้นได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิเศษ ขาวระนอง คุณวุฒิ คนฉลาด และสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ 1) ระบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย การประชุม ปฏิบัติการ การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน วิธีการหาความรู้ การทำแผนพัฒนาตนเอง การยอมรับ ความแตกต่างของความคิด 2) ระบบองค์การ ประกอบด้วย การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงาน 3) ระบบบุคคล ประกอบด้วย นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างทีมงานผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ การถ่ายทอดความรู้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 4) ระบบความรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ครู คิดนวัตกรรมใหม่ๆ 5) ระบบเทคโนโลยี ประกอบด้วย การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT การพัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ การจัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน การใช้เทคโนโลยีในการ บริหารงาน และรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ ภายใต้การ พัฒนาตัวชี้วัดตามระบบย่อย 5 ระบบ มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกดัชนี

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารใน สถานศึกษา ขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภริญา สายศิริสุข (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยา เขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้อยู่ในระดับมากเป็น อันดับสูงสุด โดยที่ด้านผู้บริหารปฏิบัติงานส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมตามหลักวิชาชีพและจรรยาบรรณของ ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงองค์กรในการ พัฒนานวัตกรรมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด รองลงมาด้านบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรมอยู่

ในระดับมาก โดยที่ด้านผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาหาความรู้ที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้เพียงพอต่อการใช้งาน อยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด และด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด โดยที่ด้านผู้บริหารศึกษาสภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาก่อนระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสูงสุด และด้านผู้บริหารดำเนินการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

David (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีม ได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

Zederayko (2000) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแปรในโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาหาตัวแปรที่ผู้บริหารและครูสามารถกล่าวถึงเพื่อส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้ความมั่นใจถึงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในการสอนและการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูของโรงเรียน 3 แห่ง (ระดับประถมศึกษา 1 แห่ง ระดับมัธยมศึกษาต้น 1 แห่ง ระดับมัธยมศึกษาปลาย 1 แห่ง) โรงเรียนแต่ละแห่งที่ได้รับการเลือกด้วยเหตุผลที่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในโรงเรียน ได้แก่ การลาออกของครูและผู้บริหารคนสำคัญของโรงเรียน การนำโปรแกรมการเรียนโดยจัดห้องเรียนให้ผู้เรียนที่มีอายุแตกต่างกันไปใช้ในโรงเรียนและการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้ถูกวิเคราะห์ด้วย วิธีการการไตร่ตรองกับทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อหาลักษณะเฉพาะของตัวแปรซึ่งส่งเสริมการพัฒนาตาม วินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่านการเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และวิสัยทัศน์ร่วม และการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นอย่างชัดเจนถึงข้อพิจารณาในภาคปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ โครงสร้างและกิจกรรมที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใหญ่และครู



สามารถเน้นย้ำการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ การเพิ่มเวลาในการเรียนรู้การพัฒนา การมีวัตถุประสงค์ร่วมของโรงเรียน พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการกระจายอำนาจสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของปัจเจกบุคคล การส่งเสริมกิจกรรมการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน การคัดเลือกบุคลากรและการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เป็นแบบเปิดเผยและมีความไว้วางใจต่อกัน การศึกษาวิจัย สรุปได้ว่าความสามารถในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นคำตอบที่มีความหวังต่อความต้องการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาขึ้นใหม่

Maki (2001) ได้ทำการวิจัย เรื่อง โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อนอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำโดยครูลักษณะเฉพาะขององค์กรทำให้การเรียนรู้ของครูง่ายขึ้น และค่านิยมที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของครูมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใช้การเรียนรู้โดยการทดลองเป็นเครื่องมือหลักในการเรียนรู้การทำงานของพวกเขาและใช้โครงสร้างการทำงานหลายรูปแบบในการจัดการการทำงานของพวกเขา ผลการวิจัยยังได้พรรณนาถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนลำดับไปตามเส้นทางอาชีพของพวกเขาใน 4 ขั้นตอน คือ ประสบการณ์ในการทำงานโดยการมอบหมายงานในหลาย ๆ หน้าที่ การทำซ้ำ การนิเทศ และการทำงานเป็นประจำในงานด้านบริหารของโรงเรียน ขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการในการเรียนรู้ ในขั้นตอนแรกครูพอใจการปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติโดยการศึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ในขั้นตอนสุดท้ายครูแสดงให้เห็นถึงการขอคำปรึกษากับคณะผู้บริหารของโรงเรียนมากขึ้น การเติบโตส่วนบุคคลและการแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายการศึกษาที่สำคัญที่สุดและไม่มีความเข้าใจที่ถูกกำหนดแน่นอนว่าคนหนึ่งเรียนรู้ได้อย่างไร เมื่อได้เปรียบเทียบกับครูชาวอเมริกัน พบว่า ครูอเมริกันมีลักษณะเฉพาะที่ตรงกันข้ามกับครูชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยที่ครูชาวอเมริกันมีแนวโน้มที่จะชอบการได้มาซึ่งทักษะพื้นฐานและนิสัยการทำงานที่ดี ในฐานะที่เป็นเป้าหมายการศึกษาที่สำคัญ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นแหล่งสำคัญของความรู้ในการเรียนรู้การทำงานของพวกเขา รวมถึงการจัดการเกี่ยวกับงานที่แยกออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ การศึกษาวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะว่าทิศทางในการเรียนรู้มีคำจำกัดความที่หลากหลายและมีรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันมาหลาย ผลการวิจัยได้นำเสนอแนวคิดหลายอย่างเกี่ยวกับโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้

Gliddon (2006) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ของผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader) โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า สามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านนวัตกรรม

ออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดนวัตกรรม ด้านการนำกลุ่มและทีมงาน ประกอบด้วย การเป็นการจัดการความคาดหวัง การนำโดยปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ด้านระดับพลังงานและการจูงใจประกอบด้วย การมีความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน ด้านการจัดการและการมอบหมาย ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนและการจัดการโครงการ ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความฉลาดทางด้านอารมณ์ ด้านการมีพันธสัญญาและความรู้สึกการเป็นเจ้าของ ด้านความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ด้านบทบาท อำนาจ และการเมือง ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ และด้านความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

Ailin and Lindgren (2008) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กร มีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรมมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้เลือกแนวคิดของ Horth (2014) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยเลือกตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร 2) การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร 4) การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ 5) การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม 6) การมีเสรีภาพ 7) ผลงานนวัตกรรมที่ท้าทาย และ 8) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน และได้เลือกแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านความรอบรู้ของบุคคล 3) ด้านรูปแบบทางการคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยใช้วิจัยเชิงสหสัมพันธ์ รายละเอียดในการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 จำนวน 863 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 7 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14, 2562)

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 7 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบสัดส่วนและการสุ่มอย่างง่าย (Proportional random sampling) โดยเก็บข้อมูลจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1) โรงเรียนสตรีภูเก็ต	274	85
2) โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย	221	69
3) โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี	148	46
4) โรงเรียนเมืองกลาง	105	33
5) โรงเรียนกะทู้วิทยา	64	20
6) โรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม “จตุ-ก้อง อนุสรณ์”	28	9
7) โรงเรียนวีรสตรีอนุสรณ์	23	7
รวมทั้งสิ้น	863	269

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists) ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม Horth (2014) เนื้อหาของข้อคำถามครอบคลุมคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม 8 ลักษณะ รวมจำนวน 50 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของ Senge (1990) เนื้อหาของข้อคำถามครอบคลุมตามแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ด้าน รวมจำนวน 30 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2.2.1 ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะ และการกำหนดเนื้อหาของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเครื่องมือการวิจัยเพื่อนำมาประยุกต์ใช้

2.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดขอบข่ายเนื้อหาของตัวแปรที่มุ่งศึกษาดังนี้

1) ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม Horth (2014) ครอบคลุมเนื้อหาใน 8 ลักษณะ ได้แก่ 1) การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร 2) การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร 4) การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ 5) การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม 6) การมีเสรีภาพ 7) ผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย 8) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

2) ข้อมูลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ครอบคลุมเนื้อหา ใน 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านความรู้รอบรู้ของบุคคล 3) ด้านรูปแบบทางความคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.2.3 ดำเนินการพัฒนาข้อคำถามและจัดเรียงรวมเป็นแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษาซึ่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงและผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาค้นคว้าอิสระแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน (ภาคผนวก) พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อดูความสอดคล้องระหว่างกรอบนิยามตัวแปรและข้อกระทงที่ใช้ วัดตัวแปรรวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 โรงเรียนสตรีพังงา จังหวัดพังงา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า แบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.91 และแบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.87 (ภาคผนวก)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 จังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

3.1 ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีภูเก็ต ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนกะทู้วิทยา ผู้อำนวยการโรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม “จติ-ก้อง อนุสรณ์” และผู้อำนวยการโรงเรียนวีรสตรีอนุสรณ์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ประสานขออนุญาตผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 7 โรงเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและขอความร่วมมือจากสถานศึกษาในสังกัดในเรื่องดังกล่าว

3.3 เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดด้วยเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ผู้วิจัยได้จัดแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ Google Form หลังจากนั้นนำ QR code ของแบบสอบถามส่งให้กลุ่มตัวอย่างแนบหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ขอเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พร้อมทั้งนัดหมายกำหนดเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

3.4 เมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากระบบออนไลน์ Google Form จำนวนทั้งสิ้น 269 ฉบับ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อได้แบบสอบถามแล้วก็จะนำผลที่ได้จากแบบสอบถามไปบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องมาลงรหัส (Coding Sheet) แล้วนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การคำนวณหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) และนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการแปลผลพิจารณาจากระดับของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยวิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลพิจารณาคะแนนจากระดับของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

4.51-5.00 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

4.5 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การแปลผลระดับความสัมพันธ์เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2536)

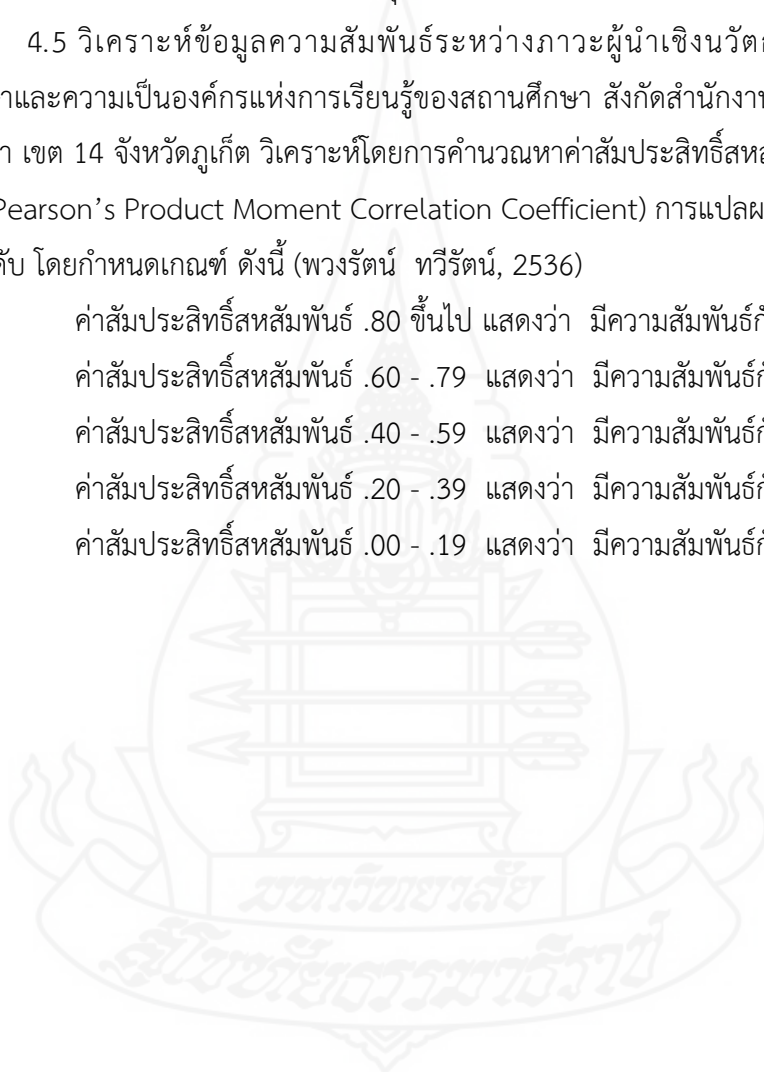
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .80 ขึ้นไป แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .60 - .79 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .40 - .59 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .20 - .39 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .00 - .19 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ปรากฏตามรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 269)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
21 - 30 ปี	125	46.47
31 - 40 ปี	77	28.62
41 - 50 ปี	44	16.36
51 ปีขึ้นไป	23	8.55
รวม	269	100.00
2. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	178	66.17
ปริญญาโท	89	33.09
ปริญญาเอก	2	0.74
รวม	269	100.00
3. ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	62	23.05
6 - 10 ปี	91	33.83
11 - 15 ปี	50	18.59
15 ปีขึ้นไป	66	24.53
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 125 คน (ร้อยละ 46.47) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 178 คน (ร้อยละ 66.17) และมีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 91 คน (ร้อยละ 33.83)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากร ในองค์กร ด้านการขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ด้านการจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ด้านการมีเสรีภาพ ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย และด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ปรากฏตามรายละเอียดดังตารางที่ 4.2 – 4.10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมและรายด้าน

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร	4.24	0.55	มาก
2. ด้านการขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.17	0.62	มาก
3. ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร	4.16	0.60	มาก
4. ด้านการจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ	4.17	0.55	มาก
5. ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม	4.21	0.54	มาก
6. ด้านการมีเสรีภาพ	4.17	0.56	มาก
7. ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย	4.18	0.57	มาก
8. ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน	4.17	0.56	มาก
รวมเฉลี่ย	4.18	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.52) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรใน

องค์การ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.55) ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.54) ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.57) ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.55) ด้านการมีเสรีภาพ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.56) ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.56) ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.62) และด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนา	4.29	0.73	มาก
2. ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูที่มีความคิดสร้างสรรค์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ	4.22	0.78	มาก
3. ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในผลงานของครูด้วยความเต็มใจและชื่นชม	4.26	0.74	มาก
4. ผู้บริหารยอมรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นธรรมชาติ	4.19	0.76	มาก
5. ผู้บริหารประเมินชิ้นงานที่เป็นนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ครูนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ	4.15	0.79	มาก
6. ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรในการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครู	4.30	0.73	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำชิ้นงานเข้าประกวดเพื่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถของครูจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย	4.24	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรในการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.73) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนา ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในผลงานของครูด้วยความเต็มใจและชื่นชม ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ผู้บริหารประเมินชิ้นงานที่เป็นนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ครูนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณและกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	4.19	0.77	มาก
2. ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ครูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.12	0.77	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขงานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสมและศักยภาพของครูแต่ละคน	4.15	0.80	มาก
4. ผู้บริหารจัดเตรียมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมที่ครูได้สร้างสรรค์ขึ้นมาใช้ในสถานศึกษา	4.19	0.80	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
5 ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินผล การสร้างและ นำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็น ต่อเนื่อง	4.18	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย	4.17	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณและกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม และเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.77) ผู้บริหารจัดเตรียมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมที่ครูได้สร้างสรรค์ขึ้นมาใช้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.80) และผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินผลการสร้างและนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ครูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.77)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14  
จังหวัดภูเก็ต ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและสถานศึกษา	4.24	0.78	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา	4.18	0.74	มาก
3. ผู้บริหารมีนโยบายในการเสริมแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.77	มาก
4. ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรมการศึกษาในกลุ่มครูด้วยกันและระหว่างสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.16	0.79	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนและยืดหยุ่นในการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบของทางราชการเพื่อเข้ารับการอบรมอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	4.09	0.82	มาก
รวมเฉลี่ย	4.16	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.78) ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.74) และผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรมการศึกษาในกลุ่มครูด้วยกันและ

ระหว่างสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนและยืดหยุ่นในการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบของทางราชการเพื่อเข้ารับการอบรมอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.82)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการที่เอื้อและรองรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน	4.22	0.75	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.19	0.70	มาก
3. ผู้บริหารจัดเตรียมสถานที่เพื่อรองรับการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	4.22	0.71	มาก
4. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	4.14	0.73	มาก
5. ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.10	0.74	มาก
6. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมการศึกษามาใช้ในสถานศึกษาเป็นอย่างดี	4.17	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย	4.17	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ย



อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารจัดการเตรียมสถานที่เพื่อรองรับการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการที่เอื้อและรองรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.75) และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน	4.33	0.66	มาก
2. ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและทั่วถึง	4.18	0.72	มาก
3. ผู้บริหารมอบหมายภาระงานเกี่ยวกับสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมให้ครูตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม	4.14	0.73	มาก
4. ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ	4.18	0.73	มาก
5. ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานของครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา	4.25	0.73	มาก
6. ผู้บริหารสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดด้วยการบูรณาการงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย	4.21	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานของครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายภาระงานเกี่ยวกับสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมให้ครูตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.73)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการมีเสรีภาพ

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกำหนดตารางการใช้เวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเสรี	4.25	0.77	มาก
2. ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของครูในการที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน	4.19	0.73	มาก
3. ผู้บริหารกล้าเผชิญความเสี่ยงและรับผิดชอบร่วมกันกับครูเมื่อมีปัญหาจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.13	0.71	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสและเชิญวิทยากรจากชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.13	0.75	มาก

(n=269)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและต่อยอดเป็นผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม	4.17	0.71	มาก
6 ผู้บริหารจัดเวทีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีให้กับนักเรียนเพื่อร่วมกันคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.15	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย	4.17	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการมีเสรีภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกำหนดตารางการใช้เวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเสรี ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.77) ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของครูในการที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและต่อยอดเป็นผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสและเชิญวิทยากรจากชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.27	0.70	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ทำงานในลักษณะของการบูรณาการแนวทางเพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด	4.17	0.74	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ทำงานในหลากหลายตำแหน่งและบทบาทเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	4.21	0.73	มาก
4. ผู้บริหารมีความพยายามที่จะมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูได้ใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา	4.17	0.72	มาก
5. ผู้บริหารประเมินความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาวางแผนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด	4.19	0.71	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบงานที่เกินความสามารถของตนเองเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.20	0.75	มาก
7. ผู้บริหารคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับกรอบงานหรือวิธีการทำงานเดิม ๆ แสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	4.13	0.75	มาก
8. ผู้บริหารกระตุ้นและท้าทายความสามารถของครูผ่านชิ้นงานและวิธีการทำงานรูปแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา	4.14	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย	4.18	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำทนาย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ทำงานในหลากหลายตำแหน่งและบทบาทเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบงานที่เกินความสามารถของตนเองเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหารคิดนอกกรอบไม่ยึดติดกับกรอบงานหรือวิธีการทำงานเดิม ๆ แสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างชัดเจน	4.22	0.72	มาก
2. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม	4.11	0.71	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาและสร้างเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.19	0.72	มาก
4. ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่จำเป็นแก่ครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.13	0.72	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
5 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้เครื่องมือสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีความพร้อม	4.14	0.73	มาก
6 ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.76	มาก
7 ผู้บริหารปฏิบัติงานร่วมกับครูด้วยความเป็นกันเองและร่วมกันสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.17	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย	4.17	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.76) และผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาและสร้างเครือข่ายในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.71)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้ของบุคคล ด้านรูปแบบทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ปรากฏตามรายละเอียดดัง ตารางที่ 4.11 – 4.16

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.21	0.54	มาก
2. ด้านความรอบรู้ของบุคคล	4.24	0.52	มาก
3. ด้านรูปแบบทางความคิด	4.20	0.55	มาก
4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.21	0.54	มาก
5. ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	4.24	0.54	มาก
รวมเฉลี่ย	4.22	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.52) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.54) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.54) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.54) และด้านรูปแบบทางความคิด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14  
จังหวัดภูเก็ต ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. สถานศึกษาเน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจถึง การปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ	4.30	0.69	มาก
2. สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูได้ประเมินการทำงานจาก ภาพรวมและเชื่อมโยงสู่การทำงานส่วนย่อยที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา	4.14	0.70	มาก
3. สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันก่อนที่จะ ลงมือปฏิบัติงานตามโครงการเสมอ	4.20	0.72	มาก
4. สถานศึกษาจัดให้มีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการทำงาน ครั้งต่อไปอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.73	มาก
5. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลของ สถานศึกษาเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงอย่างมีเหตุผล	4.18	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย	4.21	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมมี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาเน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจ  
ถึงการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.69) สถานศึกษาจัดให้มี  
การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไปอย่างต่อเนื่อง  
( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.73) และสถานศึกษาจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันก่อนที่จะลงมือ  
ปฏิบัติงานตามโครงการเสมอ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้อ



อื่นๆ ได้แก่ สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูได้ประเมินการทำงานจากภาพรวมและเชื่อมโยงสู่การทำงาน ส่วนย่อยที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.70)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านความรอบรู้ของบุคคล

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตั้งใจพยายาม กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันกับยุค การเปลี่ยนแปลง	4.32	0.69	มาก
2. สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้มี คุณค่าเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ	4.25	0.72	มาก
3. สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูรู้จักการบริหารเวลาและใช้เวลา อย่างคุ้มค่าโดยการกำหนดให้แต่ละงานมีปฏิทิน การปฏิบัติงานกำกับติดตาม	4.26	0.68	มาก
4. สถานศึกษามีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อย่างชัดเจนและครอบคลุม	4.25	0.69	มาก
5. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการ พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของครูและบุคลากรทุกระดับ อย่างชัดเจนและเป็นระบบ	4.20	0.72	มาก
6. สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรทุกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	4.22	0.74	มาก
7. สถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการยกระดับคุณภาพ ของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและสมเหตุสมผล	4.21	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย	4.24	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้ของบุคคล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตั้งใจพยายาม กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.32, S.D. = 0.69$ ) สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูรู้จักการบริหารเวลาและใช้เวลาอย่างคุ้มค่าโดย การกำหนดให้แต่ละงานมี ปฏิทินการปฏิบัติงานกำกับติดตาม ( $\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.68$ ) และสถานศึกษา มีการกำหนด แผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.25, S.D. = 0.69$ ) ตามลำดับ และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนา ศักยภาพส่วนบุคคลของครูและบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.72$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านรูปแบบทางความคิด

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานของ สถานศึกษาอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	4.24	0.72	มาก
2. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูยอมรับสภาพความเป็นจริง ของตนเองทั้งในระดับสถานศึกษาและชุมชนภายนอก สถานศึกษา	4.16	0.70	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ตระหนักถึงการเชื่อมโยง ความคิดในการทำงานทั้งในส่วนตัวและในระดับ สถานศึกษา	4.26	0.74	มาก
4. สถานศึกษามีการจัดทำแผนผังโครงสร้างเกี่ยวกับ ภาระงานของสถานศึกษาและติดประกาศให้ทุกคน ทราบอย่างทั่วถึง	4.16	0.73	มาก
5. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความตระหนัก รู้ของครูเกี่ยวกับรูปแบบความคิด ความเชื่อและ ค่านิยมของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา	4.15	0.73	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
6 สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ครู ยอมรับและรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษาอย่างมีสติตลอดเวลา	4.19	0.74	มาก
7 สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปรับเปลี่ยนและพัฒนา ความคิดและความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของ สถานศึกษา	4.21	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย	4.20	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ตระหนักถึงการเชื่อมโยงความคิดในการทำงานทั้งในส่วนตัวและในระดับสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.74) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.72) และสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปรับเปลี่ยนและพัฒนาความคิดและความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความตระหนักรู้ของครูเกี่ยวกับรูปแบบความคิด ความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.73)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.28	0.73	มาก
2. สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จากการ หลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนแล้ว นำมาร่วมเข้าด้วยกัน	4.13	0.76	มาก
3. สถานศึกษากระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ที่กำหนดไว้อย่างเต็มศักยภาพ	4.20	0.69	มาก
4. สถานศึกษามีการวางแผนและปฏิบัติงานของตนเองใน ทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.28	0.69	มาก
5. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานกัน	4.17	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย	4.21	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีการวางแผนและปฏิบัติงานของตนเองในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.69) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.73) และสถานศึกษากระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้อย่างเต็มศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.69) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้อ

อื่นๆ ได้แก่ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนแล้วนำมารวมเข้าด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.76)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

(n=269)

รายการ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.30	0.72	มาก
2. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรับปรุงและพัฒนาางานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.73	มาก
3. สถานศึกษาจัดให้มีการทำงานข้ามสายงานและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	0.74	มาก
4. สถานศึกษามีการใช้แนวทางการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การพูดคุยและการอภิปราย การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC	4.20	0.73	มาก
5. สถานศึกษาส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการการทำงานเป็นทีม	4.27	0.70	มาก
6. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในทีมและต่างทีมเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย	4.24	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.72) สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในทีมและต่างทีมเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.72) และสถานศึกษาส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.73)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปรากฏตามรายละเอียดดังตารางที่ 4.17

X	หมายถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต
X <sub>1</sub>	หมายถึง ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร
X <sub>2</sub>	หมายถึง ด้านการขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
X <sub>3</sub>	หมายถึง ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร
X <sub>4</sub>	หมายถึง ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ
X <sub>5</sub>	หมายถึง ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม
X <sub>6</sub>	หมายถึง ด้านการมีเสรีภาพ
X <sub>7</sub>	หมายถึง ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย
X <sub>8</sub>	หมายถึง ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน
Y	หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต
Y <sub>1</sub>	หมายถึง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
Y <sub>2</sub>	หมายถึง ด้านความรอบรู้ของบุคคล
Y <sub>3</sub>	หมายถึง ด้านรูปแบบทางความคิด

$Y_4$  หมายถึง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

$Y_5$  หมายถึง ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

\*\* หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y$
$X_1$	.685**	.712**	.703**	.694**	.644**	.740**
$X_2$	.721**	.719**	.734**	.688**	.686**	.765**
$X_3$	.703**	.709**	.722**	.716**	.684**	.761**
$X_4$	.752**	.765**	.746**	.720**	.742**	.802**
$X_5$	.725**	.761**	.757**	.729**	.724**	.796**
$X_6$	.738**	.790**	.795**	.756**	.755**	.826**
$X_7$	.756**	.800**	.785**	.770**	.765**	.835**
$X_8$	.773**	.811**	.811**	.785**	.803**	.858**
$X$	.795**	.824**	.822**	.796**	.788**	.867**

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก มีความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r_{X/Y} = .867^{**}$ ) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า

1) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ( $X_1$ ) กับด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) ด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) และด้าน的学习รู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .712\*\*, .703\*\*, .694\*\*, .685\*\* และ .644\*\* ตามลำดับ

2) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการ

ขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $X_2$ ) กับด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) ด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) และด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .734\*\*, .721\*\*, .719\*\*, .688\*\* และ .686\*\* ตามลำดับ

3) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ( $X_3$ ) กับด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) ด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) และด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .722\*\*, .716\*\*, .709\*\*, .703\*\* และ .684\*\* ตามลำดับ

4) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ( $X_4$ ) กับด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) ด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .765\*\*, .752\*\*, .746\*\*, .742\*\* และ .720\*\* ตามลำดับ

5) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ( $X_5$ ) กับด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) ด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) และ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .761\*\*, .757\*\*, .729\*\*, .725\*\* และ .724\*\* ตามลำดับ

6) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการมีเสรีภาพ ( $X_6$ ) กับด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) ด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .795\*\*, .790\*\*, .756\*\*, .755\*\* และ .738\*\* ตามลำดับ



7) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ( $X_7$ ) กับด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .800\*\* ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ( $X_7$ ) กับด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .785\*\*, .770\*\*, .765\*\* และ .756\*\* ตามลำดับ

8) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ( $X_8$ ) กับด้านความรอบรู้ของบุคคล ( $Y_2$ ) ด้านรูปแบบทางความคิด ( $Y_3$ ) และด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .811\*\* .811\*\* และ .803\*\* ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ( $X_8$ ) กับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_4$ ) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวก ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ .785\*\* และ .773\*\* ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

##### 1.2 สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

##### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 จำนวน 863 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบสัดส่วนและการสุ่มอย่างง่าย (Proportional random sampling)

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ สอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม อยู่ในระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.91 และ 0.87 ตามลำดับ

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนจากระบบออนไลน์ Google Form จำนวนทั้งสิ้น 269 ฉบับ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

## 1.4 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 21-30 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี

1.4.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ด้านการมีเสรีภาพ ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านการจัดอุปสรรคต่อกรสร้างสรรค่นวัตกรรม และด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ตามลำดับ

1) *ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรในการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนา และผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในผลงานของครูด้วยความเต็มใจและชื่นชมตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารประเมินชิ้นงานที่เป็นนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ครูนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

2) *ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณและกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ผู้บริหารจัดเตรียมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมที่ครูได้สร้างสรรค์ขึ้นมาใช้ในสถานศึกษา และผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินผลการสร้างและนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่องตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ครูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3) *ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา และผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรมการศึกษาในกลุ่มครูด้วยกันและระหว่างสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนและยืดหยุ่นในการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบของทางราชการเพื่อเข้ารับการอบรมอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

4) *ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารจัดเตรียมสถานที่เพื่อรองรับการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการที่เอื้อและรองรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่าง

เพียงพอและเหมาะสม

5) *ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานของครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา และผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและทั่วถึง ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ผู้บริหารมอบหมายภาระงานเกี่ยวกับสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมให้ครูตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม

6) *ด้านการมีเสรีภาพ* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกำหนดตารางการใช้เวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเสรี ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของครูในการที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและต่อยอดเป็นผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสและเชิญวิทยากรจากชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

7) *ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ทำงานในหลากหลายตำแหน่งและบทบาทเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบงานที่เกินความสามารถของตนเองเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารคิดนอกกรอบไม่ยึดติดกับกรอบงานหรือวิธีการทำงานเดิม ๆ แสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

8) *ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างชัดเจน ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาและสร้างเครือข่ายในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม

1.4.3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรอบรู้ของบุคคล ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ ด้านรูปแบบทางความคิด ตามลำดับ

1) *ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาเน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการทำงานครั้ง ต่อไปอย่างต่อเนื่อง และ สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานตาม โครงการเสมอ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูได้ประเมิน การทำงานจากภาพรวมและเชื่อมโยงสู่การทำงานส่วนย่อยที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

2) *ด้านความรอบรู้ของบุคคล* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตั้งใจพยายามกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันกับยุค การเปลี่ยนแปลง สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูรู้จักการบริหารเวลาและใช้เวลาอย่างคุ้มค่าโดยการ กำหนดให้แต่ละงานมีปฏิทินการปฏิบัติงานกำกับติดตาม และ สถานศึกษามีการกำหนดแผนพัฒนา บุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและครอบคลุม ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของครูและบุคลากร ทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

3) *ด้านรูปแบบทางความคิด* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ตระหนักถึงการเชื่อมโยงความคิดในการทำงานทั้งในส่วนตัวและใน ระดับสถานศึกษา สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและ เป็นระบบ และ สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปรับเปลี่ยนและพัฒนาความคิดและความเชื่อของตนให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความตระหนักรู้ของครูเกี่ยวกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา

4) *ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่

สถานศึกษามีการวางแผนและปฏิบัติงานของตนเองในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน และ สถานศึกษากระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้อย่างเต็มศักยภาพ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนแล้วนำมาพร้อมเข้าด้วยกัน

5) *ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม* โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในทีมและต่างทีมเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และ สถานศึกษาส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรับปรุงและพัฒนาางานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

1.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก มีความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r_{X/Y} = .867^{**}$ ) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงและระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจแก่การนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมากในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ด้านการมีเสรีภาพ ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย และด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านมีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

2.1.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 มีพันธกิจและเป้าประสงค์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ รวมทั้งมีนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ที่ส่งเสริมทักษะความสามารถ ความถนัด ตามศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย ส่งเสริมความเข้มแข็ง ความก้าวหน้าและสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องและเชิดชูเกียรติ รวมทั้งมีการดำเนินงานโครงการตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ซึ่งได้ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนในการจัดโครงการและกิจกรรมให้ครูได้เกิดการเรียนรู้ เช่น STEM Education ส่งเสริมให้ครูได้สร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัด การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ “การเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอนสู่ศตวรรษที่ 21” เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของ Likert Rensis (1961) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการนั้นควรมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดี และในขณะเดียวกันก็ต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด หากต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความสามารถ ความถนัด เต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับ Ailin and Lindgren (2008) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กร มีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรมมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม และสอดคล้องกับ Adjei (2003) ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า เป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดเพื่อผลิตผลงานและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

2.1.2 ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร จากข้อมูลยังระบุอีกว่า ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรในการให้คำปรึกษา เพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14



ได้รับการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งวิธีการทำงานร่วมกันกับครู ทำให้ผู้บริหารสามารถให้กำลังใจครู ส่งผลให้ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร ยอมรับและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีองค์ประกอบด้านความเป็นกัลยาณมิตรของ Horth (2014) ซึ่งการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนและแสดงความเชื่อมั่นต่อการทำงานและการสร้างสรรค์ผลงานของแต่ละบุคคล โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทินกร บัวชู (2559) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการเสริมสร้างกำลังใจ ปรากฏในด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารจะต้องให้คำชมเชย จัดหาเวทีให้นำเสนองาน พิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมไปประกวดชิงรางวัล ส่งเสริมการนำผลงานนวัตกรรมไปจดสิทธิบัตร จัดหารางวัลให้ผู้สร้างนวัตกรรม และส่งเสริมการเป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงาน

2.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้ของบุคคล ด้านรูปแบบทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม เพื่อพิจารณาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในแต่ละด้าน มีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

2.2.1 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งที่เป็นเช่นนี้ เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 มีพันธกิจและเป้าประสงค์ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ เป็นเลิศทางวิชาการและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน พหุปัญญา พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามสมรรถนะของหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งมีการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้สหวิทยาเขต และเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดเป็นฐาน พัฒนาระบบเทคโนโลยี ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีสภาพแวดล้อม “น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน” และยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ SCQA, OBECQA และ TQA รวมทั้งนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ให้สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต มีโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้มีการระดมความคิด วิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT (SWOT Analysis) ของคุณภาพการศึกษาของจังหวัดภูเก็ต ปรากฏในแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 โดยดำเนินการวิเคราะห์ตามบริบท ลักษณะพื้นที่ในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้สัมฤทธิ์ผลการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 ด้าน (ด้านผู้เรียน

ด้านข้าราชการครูและบุคลากร และด้านบริหารจัดการศึกษา) อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจากการรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 14 (ปีการศึกษา 2560-2562) มีคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่ฯ สูงกว่าระดับชาติ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ และแนวคิดของ Senge (2006) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง เกิดการฝึกฝนการคิดในรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น มีการรวบรวมความรู้ที่ต้องการอย่างอิสระและเป็นองค์การที่บุคลากรทุกระดับมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มพูนความรู้และวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Senge ย้ำว่าการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นไปได้ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต่างมีสัญชาตญาณของการเป็นผู้เรียนรู้ในตัว ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนาสถานศึกษาของตนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความรอบรู้ของบุคคลเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ เปลี่ยนทัศนคติที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zederyko (2000) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแปรในโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาหาตัวแปรที่ผู้บริหารและครูสามารถกล่าวถึงเพื่อส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้ความมั่นใจถึงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในการสอนและการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนมีการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของปัจเจกบุคคล การส่งเสริมกิจกรรมการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน การคัดเลือกบุคลากรและการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เป็นแบบเปิดเผยและมีความไว้วางใจต่อกัน

2.2.2 จากข้อมูลยังระบุอีกว่า ด้านความรอบรู้ของบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยเฉพาะสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตั้งใจพยายาม กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้ความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม ให้พัฒนาศักยภาพ ฝึกฝนตนเองร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ใฝ่หาความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นรินทร์ ชุนมิน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ในรายด้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ประเด็นบุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ พบว่า ผู้บริหารควรจัดอบรมทางด้านสื่อเทคโนโลยีให้แก่บุคลากร เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับ บุขยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความรู้แห่งตน ประกอบด้วย ครูมีวิสัยทัศน์ที่ดี ครูสร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง และครูมีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ก็มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างชัดเจน และผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้และร่วมกันทำงานเป็นทีม จะทำให้ทุกคนได้มีแนวทางในการทำงานให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างสิ่งที่ดีสมาชิกในทีมต้องการ คือความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีโครงการและกิจกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อีกทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูเป็นหนึ่งเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นรินทร์ ชุนมิน (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประเด็นสถานศึกษามีบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง พบว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นกันเองและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุชยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย ครูกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน ครูร่วมกันหาข้อสรุปในการอภิปรายและการปฏิบัติงานร่วมกันและครูพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองร่วมกัน

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก มีความสัมพันธ์กันสูงมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงและระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก

2.3.1 จากข้อมูลยังระบุอีกว่า การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรอบรู้และมีรูปแบบทางความคิดสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ และ

แนวคิดของ ศุภรัตน์ ทิพยะพร (2558) การทำงานเป็นทีม เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและการรวบรวมทักษะความคิด วิชาความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การประชุมเพื่อให้ครุมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การส่งเสริมให้ครุได้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นกลุ่มการสนับสนุนให้ครุร่วมแรงร่วมใจ ทูมเทการทำงาน การส่งเสริมให้ครุมีส่วนร่วมในกำหนดแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน และการส่งเสริมให้ครุมีความสามัคคี และยังสอดคล้องกับหลักการ และแนวคิดของ Senge (2006) บุคคลที่มีความรอบรู้แห่งตน ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของทุกคนในองค์การและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการเรียนรู้ของคนในองค์การและเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ถ้าทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การมีลักษณะมีความรอบรู้แห่งตนจะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นสำหรับสภาพการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงสามารถส่งเสริมให้ครุและบุคลากรทางการศึกษาได้มีการพัฒนารูปแบบความคิดใหม่ จนเกิดเป็นนวัตกรรม และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ และข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประสงค์ที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ควรจะมีนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครุมีกำลังใจในการทำงานหรือควรจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพที่เหมาะสมเพื่อให้ครุสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ควรมีโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาให้ครุได้มีการอบรมและพัฒนาศักยภาพของตนอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ครุได้คิดค้นและสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

### 3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมรวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อใช้จ่ายในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรมและอาจนำทุนทรัพย์ที่ได้จากการระดมทุนมาเป็นเงินรางวัลในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของตนได้เบิกจ่ายเงินตามระเบียบทางราชการเพื่อเข้ารับการอบรมอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้เป็นไปด้วยความสะดวก คล่องตัว และมีความยืดหยุ่นสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาในการสร้างรูปแบบทางความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

- 3.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในลักษณะอื่น ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
- 3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.2.3 การศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
- 3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของ Google Form ควรพึงระวังในเรื่องของการซ้ำซ้อนของข้อมูลที่ได้และการกระจายของข้อมูลที่อาจมีน้อย เนื่องจากมีข้อคำถามมากเกินไป



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชฎม และคณะ. (2556). ภาวะผู้นำกลยุทธ์: รูปแบบของผู้นำยุคใหม่. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 10(18), 1 - 12.
- กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล* ศึกษานาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- กุลชลี จินตพล และสุระรัตน์ พันสุภาติ. (2552). *ทฤษฎี Z*. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2552, จาก <http://www.kunkroo.com/admin1.htm>.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. ใน *ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. หน่วยที่ 12 (น.1-36). (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ขวัญชนก โตนาค. (2556). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- จีราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- จุฑาทิพย์ ชนะเคน. (2559). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- จวีร์วรรณ จันพลา. (2557). *การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร*. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*. 9(1), 53 - 60.
- ณัชชา บุญประไพ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ทินกร บัวชู. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- ธัญญามาส โลงนันทน์. (2557). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- นรินทร์ ชุนมิน. (2557). *การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.
- นาถธิดา เจริญสุข. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2*. (การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 6). ประจวบคีรีขันธ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษยมาศ สิทธิพันธ์. (2559). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปิยพงษ์ เอกสุเมตติกุล. (2553). *ทฤษฎี Z*. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2552. จาก <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&id=5355384&N type=3>
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิทักษ์ ทิพย์วารี. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2536). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* กรุงเทพฯ: ฟิงเกอร์ปริ้นท์แอนด์มีเดีย.
- ภารตี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภริญา สายศิริสุข. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.



- ยุคทนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2562). ภาวะผู้นำการเรียนการสอน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ*. (หน่วยที่ 13, น.1-61). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2562). พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=54056&Key=news2>.
- รุจิราภา นาคะพงษ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารของสถานศึกษากับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ตามการรับรู้ของครู. (สารนิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- รสสุคนธ์ มั่นคง. (2558). การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- วรางคณา กาญจนพาทิ. (2556). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาราชการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วชิ สมทบ. (2558). แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- วิเศษ ขาวระนอง คุณวุฒิ คนฉลาด และสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2559). รูปแบบการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 10(1), 38 - 40.
- วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์. (2541). *คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM*. กรุงเทพฯ: เอกเปอร์เน็ท.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม : ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. *วารสารนักบริหาร*, 30 (2), 60 - 63.

- ศุภรัตน์ ทิพยะพร. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- สุรศักดิ์ รัตนมังสังค์. (2557). สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ. (2559). ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพในศตวรรษที่ 21. *วารสาร  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 1(1), 28 - 40.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14. (2561). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 4  
ปี (พ.ศ.2561-2564)*. พังงา: กลุ่มนโยบายและแผน.
- \_\_\_\_\_. (2562). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2563*. พังงา: กลุ่มนโยบาย  
และแผน.
- \_\_\_\_\_. (2563). *ข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 14*. พังงา: กลุ่มสารสนเทศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน.  
กรุงเทพฯ: ครุสภาลาดพร้าว*.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ:  
พริกหวานกราฟฟิค.
- อุมาพร แก้วทา. (2558). *การพัฒนาบทเรียนผ่านสมาร์ตโฟนตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรื่อง  
การพัฒนาเว็บไซต์สำหรับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- อุไรวรรณ คงสิม. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน  
อาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, นครราชสีมา.
- Adjei, D. (2013). Innovation leadership management. *International Journal of ICT and  
Management*, 1, 103 – 106.

- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing strategic innovation leadership for competitive survival and excellence. *Journal of Knowledge Globalization*, 1(2), 87 - 108.
- Alig-Mielcarek, Jana, M. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement*. Dissertations Ohio State University.
- Bass, R. M., & Avolio, B. J. (1993 A). Transformation leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 114 - 122.
- \_\_\_\_\_. (1994 B). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Betty, M. (2005). *Building the next generation of leaders: An evaluation of the City of Saskatoon's management development program*. Proquest Dissertations and Theses 2005. Section 1313, part 0454, 101 pages. (M.A. dissertation). Canada: Royal Roads University. Publication Number: AAT.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). *The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance*. The Leadership Quarterly, 21, 339 – 349.
- David, B. (1997). *Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader actions threat Stimulate Individual and Group Learning*. Dissertations Abstracts International.
- David, L. G., & Stanley, B. D. (2003). *Quality management*. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- David, Schwartz. (1980). *International to management: Principle, practice and processes*. Harcourt. Bruce: Jovananick.
- Feldman, H. H., Albert, S. M., DeKosky, T. S., Dickson, D., Dubois, B., Fox, C. N., et al. (2011). *Alzheimer's & Dementia 7<sup>th</sup> ed., The diagnosis of mild cognitive impairment due to Alzheimer's disease: Recommendation from the Nation*. Institute on Aging-Alzheimer's Association workgroups on diagnostic guidelines for Alzheimer's, 270 - 279.
- Fiedler, F.E.(1967) . *A Theory of leadership Effectiveness*. New York: McGraw–Hill.

- Fulmer, R., and Key, B. (1998). "A Conversation with Peter Senge : New Developments in Organizational Learning," *Organizational Dynamics*. 27 (2): 330 - 335.
- Gardner J. (1989). *The antileadership in leadership: Challenges for today manager*. New York: McGraw-Hill.
- Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique*. The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Hellriegel, D. (2001). *The Management of Organizational Behavior*. California: Prentice-Hall.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New York: Prentice-Hall.
- Higgins, K., (1995). Advanced Planning Needed to Cope with Crises. *Marketing News*, 19(4), 14 - 15.
- Horth, D. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Greensborough, NC: Center for Creative Leadership.
- Hoy, W, & C. Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York, NY: MaGraw-Hill.
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 248 - 265.
- Imaginationcomau. (2016). *8 reasons why innovation is important to businesses today*. Imagine Nation. Retrieved from <http://www.imagination.com.ac/innovation-blog/8-reasons-in-novation-important-businesses-today/>.
- Jansen J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661 - 1674.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book.
- Loader, A. (2016). *Why should you show innovative leadership?* Retrieved from <https://blog.caedeco/innovative-leadership>.

- Maki, W. J. (2001). *Schools as learning organizations: How Japanese teachers learn to perform non-instructional tasks*. Doctoral dissertation, The University of British Columbia.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. 2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64 - 72.
- Pedler, M. J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company*. A strategy for sustainable development, London: McGraw-Hill.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Innovation leadership: Creating the landscape of health-care*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Robert, F. B., & Jeff, Z. (2010). *Leadership vacuums and overcoming barriers to innovation*. Retrieved from <http://www.business-strategy-innovation.com/2010/04/leadership-vacuums-and-overcoming.html>.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- \_\_\_\_\_. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavior Science Approach*. New York: McGraw-Hill Book. British Columbia.
- Van de Ven, A. H. (1986). *Central problems in the management of innovation*. Minnesota: The University of Minnesota.
- Van de Ven, A. H., & Chu, Y. (1998). A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey. In A. Van de Ven, H. Angle, & M.S. Poole (eds.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies* (pp. 55 - 103). New York, NY: Harper & Row.

Weiss, S. Davic and Legand, P. Claude. (2011). *Innovative Intelligence*. Ontario: John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Ouchi, W. (1981). *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. United States: Adison-Wesley Publishing.

Zederayko, G. E. (2000). *Variables in schools becoming learning organizations*. Ed.D. dissertation, University of Montana.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ





### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ ดร. พาหน ร่วมใจ  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนคลองเคียนรัฐราษฎร์รังสรรค์ 49/8 หมู่ที่ 1  
ตำบลคลองเคียน อำเภอดงแก้วทุ่ง จังหวัดพังงา  
 วุฒิการศึกษา กศ.ม. (การบริหารและการจัดการการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปร.ด. (การพัฒนางานองค์กร) Ph.D. (Organization Development)  
ประเทศฟิลิปปินส์  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. ชื่อ ดร. ณัฐกาญจน์ สุจิตะพันธ์  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 35 จังหวัดพังงา  
หมู่ 8 ตำบลบางม่วง อำเภอดงแก้วป่า จังหวัดพังงา 82190  
 วุฒิการศึกษา ปร.ด. (การพัฒนางานองค์กร) Ph.D. (Organization Development)  
ประเทศฟิลิปปินส์  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
3. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัฐพล พรหมสะอาด  
 สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต  
ตำบลรัชฎา อำเภอมือง จังหวัดภูเก็ต 83000  
 วุฒิการศึกษา ปร.ด. (การวิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์)  
แขนงวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ**  
**เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต**

.....  
**คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists) ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการทบทวนต่อตัวท่านแต่อย่างใด ซึ่งคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและส่งเสริมพัฒนาความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาในการตอบแบบสอบถาม

นายคณิศร ผู้มีทรัพย์

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

**1. อายุ**

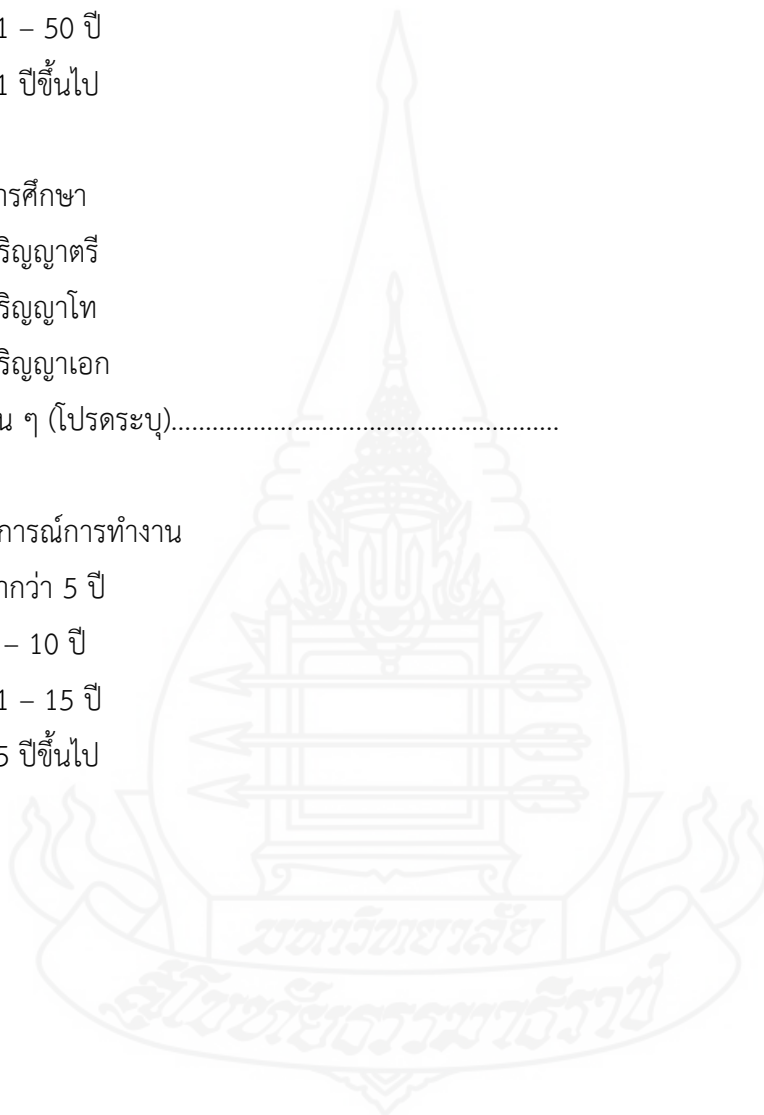
- 21 – 30 ปี  
 31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  
 51 ปีขึ้นไป

**2. ระดับการศึกษา**

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

**3. ประสบการณ์การทำงาน**

- ต่ำกว่า 5 ปี  
 6 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี  
 15 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่อง  
เดียวในแต่ละข้อโดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนา					
2	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูที่มีความคิดสร้างสรรค์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ					
3	ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในผลงานของครูด้วยความเต็มใจและชื่นชม					
4	ผู้บริหารยอมรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นธรรมชาติ					
5	ผู้บริหารประเมินชิ้นงานที่เป็นนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ครูนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ					
6	ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรในการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครู					
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำชิ้นงานเข้าประกวดเพื่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถของครูจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม</b>						
8	ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณและกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
9	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ครูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขงานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสมและศักยภาพของครูแต่ละคน					
11	ผู้บริหารจัดเตรียมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมที่ครูได้สร้างสรรค์ขึ้นมาใช้ในสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินผลการสร้างและนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร</b>						
13	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและสถานศึกษา					
14	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา					
15	ผู้บริหารมีนโยบายในการเสริมแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ					
16	ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรมการศึกษาในกลุ่มครูด้วยกันและระหว่างสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
17	ผู้บริหารสนับสนุนและยืดหยุ่นในการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบของทางราชการเพื่อเข้ารับการอบรมอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้					
<b>ด้านการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ</b>						
18	ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการที่เอื้อและรองรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน					
19	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
20	ผู้บริหารจัดเตรียมสถานที่เพื่อรองรับการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
21	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
23	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมการศึกษามาใช้ในสถานศึกษาเป็นอย่างดี					
<b>ด้านการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม</b>						
24	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน					
25	ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
26	ผู้บริหารมอบหมายภาระงานเกี่ยวกับสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมให้ครูตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม					
27	ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ					
28	ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานของครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา					
29	ผู้บริหารสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดด้วยการบูรณาการงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการมีเสรีภาพ</b>						
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกำหนดตารางการใช้เวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเสรี					
31	ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของครูในการที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน					
32	ผู้บริหารกล้าเผชิญความเสี่ยงและรับผิดชอบร่วมกันกับครูเมื่อมีปัญหาจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
33	ผู้บริหารเปิดโอกาสและเชิญวิทยากรจากชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและต่อยอดเป็นผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม					
35	ผู้บริหารจัดเวทีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีให้กับนักเรียนเพื่อร่วมกันคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย</b>						
36	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
37	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ทำงานในลักษณะของการบูรณาการแนวทางเพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด					
38	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ทำงานในหลากหลายตำแหน่งและบทบาทเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ					
39	ผู้บริหารมีความพยายามที่จะมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูได้ใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา					
40	ผู้บริหารประเมินความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาวางแผนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด					
41	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบงานที่เกินความสามารถของตนเองเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างต่อเนื่อง					
42	ผู้บริหารคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับกรอบงานหรือวิธีการทำงานเดิม ๆ แสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
43	ผู้บริหารกระตุ้นและทำหายความสามารถของครู ผ่านชิ้นงานและวิธีการทำงานรูปแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา					
<b>ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน</b>						
44	ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างชัดเจน					
45	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม					



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
46	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาและสร้างเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
47	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่จำเป็นแก่ครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง					
48	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้เครื่องมือสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ที่สถานศึกษามีความพร้อม					
49	ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
50	ผู้บริหารปฏิบัติงานร่วมกับครูด้วยความเป็นกันเองและร่วมกันสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					

**ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 14 จังหวัดภูเก็ต**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อโดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</b>						
51	สถานศึกษาเน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ					
52	สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูได้ประเมินการทำงานจากภาพรวมและเชื่อมโยงสู่การทำงานส่วนย่อยที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
53	สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันก่อนที่จะ					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ลงมือปฏิบัติงานตามโครงการเสมอ					
54	สถานศึกษาจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไปอย่างต่อเนื่อง					
55	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลของสถานศึกษาเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงอย่างมีเหตุผล					
<b>ด้านความรู้ของบุคคล</b>						
56	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตั้งใจพยายามกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลง					
57	สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ					
58	สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูรู้จักการบริหารเวลาและใช้เวลาอย่างคุ้มค่าโดยการกำหนดให้แต่ละงานมีปฏิทินการปฏิบัติงานกำกับติดตาม					
59	สถานศึกษามีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและครอบคลุม					
60	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของครูและบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นระบบ					
61	สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ					
62	สถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการยกระดับคุณภาพของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและสมเหตุสมผล					
<b>ด้านรูปแบบทางความคิด</b>						
63	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเป็นระบบ					
64	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูยอมรับสภาพความเป็นจริงของตนเองทั้งในระดับสถานศึกษาและชุมชนภายนอกสถานศึกษา					
65	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ตระหนักถึงการเชื่อมโยงความคิดในการทำงานทั้งในส่วนตัวและในระดับสถานศึกษา					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
66	สถานศึกษามีการจัดทำแผนผังโครงสร้างเกี่ยวกับภาระงานของสถานศึกษาและติดประกาศให้ทุกคนทราบอย่างทั่วถึง					
67	สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความตระหนักรู้ของครูเกี่ยวกับรูปแบบความคิด ความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา					
68	สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ครูยอมรับและรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาอย่างมีสติตลอดเวลา					
69	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปรับเปลี่ยนและพัฒนาความคิดและความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา					
<b>ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
70	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
71	สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนแล้วนำมาร่วมเข้าด้วยกัน					
72	สถานศึกษากระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้อย่างเต็มศักยภาพ					
73	สถานศึกษามีการวางแผนและปฏิบัติงานของตนเองในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
74	สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานกัน					
<b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
75	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง					
76	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
77	สถานศึกษาจัดให้มีการทำงานข้ามสายงานและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
78	สถานศึกษามีการใช้แนวทางการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การพูดคุยและการอภิปราย การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC					
79	สถานศึกษาส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการการทำงานเป็นทีม					
80	สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในทีมและต่างทีมเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					

ขอบคุณในความอนุเคราะห์  
ผู้วิจัย



ภาคผนวก ค  
หนังสือประสานงาน





ที่ ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๒๗๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.พาหน ร่วมใจ  
สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์สิน นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต ตามโครงการการศึกษาค้นคว้า อิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษายินดีเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๒๗๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.ณัฐกานต์ สุจิตะพันธ์  
สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง  
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต ตามโครงการการศึกษาค้นคว้า  
อิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น  
มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น  
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน  
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วันฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๒๗๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล พรหมสะอาด  
สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง  
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต ตามโครงการการศึกษาค้นคว้า  
อิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น  
มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น  
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน  
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๓๒๒

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน ทั้งนี้ จะมิให้เป็นการรบกวนเวลาปฏิบัติงานตามปกติของผู้ให้ข้อมูล และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารจัดการศึกษาสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๓๒๒

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีพังงา

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน ทั้งนี้ จะมีการรบกวนเวลาปฏิบัติงานตามปกติของผู้ให้ข้อมูล และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารจัดการศึกษาสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ อว. ๐๖๐๒.๑๖ (ป)/๔๙๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุฏิวิทยาลัย

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ (จังหวัดภูเก็ต) โดยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ อว. ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๔๙๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีภูเก็ต

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษ  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ (จังหวัดภูเก็ต) โดยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก ครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจาก  
ท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ อว. ๐๖๐๒.๑๖ (ป)/๔๙๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ตในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ (จังหวัดภูเก็ต) โดยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ อว. ๐๖๐๒.๑๖ (ว)/๔๙๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกะทู้วิทยา

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ (จังหวัดภูเก็ต) โดยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ อว. ๐๖๐๒.๑๖ (ป)/๔๙๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกลาง

ด้วยนายคณิตร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ (จังหวัดภูเก็ต) โดยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒



ที่ อว. ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๔๙๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม “จตุ-ก้อง อนุสรณ์”

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ (จังหวัดภูเก็ต) โดยขออนุญาตเก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒





ที่ อว. ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๔๙๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิสุทธิอนุสรณ์

ด้วยนายคณิศร ผู้มีทรัพย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ จังหวัดภูเก็ต

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๔ (จังหวัดภูเก็ต) โดยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจาก ท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘๕-๗๙๐๔๖๑๒

ภาคผนวก ง

ค่าความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)



## ค่าความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<u>การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร</u>					
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนา	1	1	1	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูที่มีความคิดสร้างสรรค์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในผลงานของครูด้วยความเต็มใจและชื่นชม	1	1	1	1	ใช้ได้
4. ผู้บริหารยอมรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นธรรมชาติ	0	1	1	0.67	ใช้ได้
5. ผู้บริหารประเมินชิ้นงานที่เป็นนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ครูนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ	0	1	1	0.67	ใช้ได้
6. ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรในการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครู	1	0	1	0.67	ใช้ได้
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำชิ้นงานเข้าประกวดเพื่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถของครูจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
<u>การจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม</u>					
8. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณและกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	0	1	1	0.67	ใช้ได้
9. ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ครูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	0	1	1	0.67	ใช้ได้
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขงานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสมและศักยภาพของครูแต่ละคน	1	1	1	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
11. ผู้บริหารจัดเตรียมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำ นวัตกรรมที่ครูได้สร้างสรรค์ขึ้นมาใช้ในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
12. ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินผลการสร้างและนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร	0	1	1	0.67	ใช้ได้
13. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
14. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
15. ผู้บริหารมีนโยบายในการเสริมแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ	0	1	1	0.67	ใช้ได้
16. ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรมการศึกษาในกลุ่มครูด้วยกันและระหว่างสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
17. ผู้บริหารสนับสนุนและยืดหยุ่นในการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบของทางราชการเพื่อเข้ารับการอบรมอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้	1	1	1	1	ใช้ได้
การจัดทรัพยากรที่เพียงพอ					
18. ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการที่เอื้อและรองรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
19. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
20. ผู้บริหารจัดเตรียมสถานที่เพื่อรองรับการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	1	1	1	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
21. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
22. ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม	0	1	1	0.67	ใช้ได้
23. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมการศึกษามาใช้ในสถานศึกษาเป็นอย่างดี <u>การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม</u>	0	1	1	0.67	ใช้ได้
24. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน	1	0	1	0.67	ใช้ได้
25. ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและทั่วถึง	1	1	1	1	ใช้ได้
26. ผู้บริหารมอบหมายภาระงานเกี่ยวกับสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมให้ครูตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
27. ผู้บริหารกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมทางการศึกษาไปใช้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ	1	0	1	0.67	ใช้ได้
28. ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานของครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
29. ผู้บริหารสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดด้วยการบูรณาการงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<u>การมีเสรีภาพ</u>					
30. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกำหนดตารางการใช้เวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเสรี	0	1	1	0.67	ใช้ได้
31. ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของครูในการที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน	1	1	1	1	ใช้ได้
32. ผู้บริหารกล้าเผชิญความเสี่ยงและรับผิดชอบร่วมกับครูเมื่อมีปัญหาจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
33. ผู้บริหารเปิดโอกาสและเชิญวิทยากรจากชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	0	1	1	0.67	ใช้ได้
34. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและต่อยอดเป็นผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
35. ผู้บริหารจัดเวทีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีให้นักเรียนเพื่อร่วมกันคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
<u>ผลงานนวัตกรรมที่ทำท้าย</u>					
36. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ทำงานในลักษณะของการบูรณาการแนวทางเพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด	1	1	1	1	ใช้ได้
38. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ทำงานในหลากหลายตำแหน่งและบทบาทเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
39. ผู้บริหารมีความพยายามที่จะมอบหมายงานที่ทำหยาบความสามารถของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูได้ใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา	1	0	1	0.67	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
40. ผู้บริหารประเมินความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาวางแผนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด	1	1	1	1	ใช้ได้
41. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบงานที่เกินความสามารถของตนเองเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	0	1	0.67	ใช้ได้
42. ผู้บริหารคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับกรอบงานหรือวิธีการทำงานเดิม ๆ แสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
43. ผู้บริหารกระตุ้นและท้าทายความสามารถของครูผ่านชิ้นงานและวิธีการทำงานรูปแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา <u>การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน</u>	1	1	1	1	ใช้ได้
44. ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
45. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
46. ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาและสร้างเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
47. ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่จำเป็นแก่ครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
48. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้เครื่องมือสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีความพร้อม	1	1	1	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
49. ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
50. ผู้บริหารปฏิบัติงานร่วมกับครูด้วยความเป็นกันเองและร่วมกันสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน <u>การคิดอย่างเป็นระบบ</u>	1	1	1	1	ใช้ได้
51. สถานศึกษาเน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	ใช้ได้
52. สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูได้ประเมินการทำงานจากภาพรวมและเชื่อมโยงสู่การทำงานส่วนย่อยที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
53. สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานตามโครงการเสมอ	1	1	1	1	ใช้ได้
54. สถานศึกษาจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไปอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
55. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลของสถานศึกษาเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงอย่างมีเหตุผล <u>ความรอบรู้ของบุคคล</u>	1	1	1	1	ใช้ได้
56. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตั้งใจพยายามกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	ใช้ได้
57. สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ	1	1	1	1	ใช้ได้
58. สถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูรู้จักการบริหารเวลาและใช้เวลาอย่างคุ้มค่าโดยการกำหนดให้แต่ละงานมีปฏิทินการปฏิบัติงานกำกับติดตาม	1	1	1	1	ใช้ได้



แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
59. สถานศึกษามีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อย่างชัดเจนและครอบคลุม	1	1	1	1	ใช้ได้
60. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อ การพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของครูและบุคลากร ทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	1	1	1	1	ใช้ได้
61. สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรทุกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	ใช้ได้
62. สถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการยกระดับคุณภาพ ของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและสมเหตุสมผล <u>รูปแบบทางความคิด</u>	1	1	1	1	ใช้ได้
63. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	1	1	1	1	ใช้ได้
64. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูยอมรับสภาพความเป็นจริง ของตนเองทั้งในระดับสถานศึกษาและชุมชนภายนอก สถานศึกษา	1	0	1	0.67	ใช้ได้
65. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ตระหนักถึงการเชื่อมโยง ความคิดในการทำงานทั้งในส่วนตัวและในระดับ สถานศึกษา	1	0	1	0.67	ใช้ได้
66. สถานศึกษามีการจัดทำแผนผังโครงสร้างเกี่ยวกับ ภาระงานของสถานศึกษาและตีตประกาศให้ทุกคนทราบ อย่างทั่วถึง	1	1	1	1	ใช้ได้
67. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความตระหนัก รู้ของครูเกี่ยวกับรูปแบบความคิด ความเชื่อและค่านิยม ของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
68. สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ครู ยอมรับและรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษาอย่างมีสติตลอดเวลา	1	1	1	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
69. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปรับเปลี่ยนและพัฒนา ความคิดและความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา <u>การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</u>	1	1	1	1	ใช้ได้
70. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	1	ใช้ได้
71. สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน แล้วนำมารวมเข้าด้วยกัน	1	0	1	0.67	ใช้ได้
72. สถานศึกษากระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติ การที่กำหนดไว้อย่างเต็มศักยภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
73. สถานศึกษามีการวางแผนและปฏิบัติงานของตนเองใน ทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
74. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานกัน <u>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</u>	1	1	1	1	ใช้ได้
75. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ โดย การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
76. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอก และภายในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น ปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	ใช้ได้
77. สถานศึกษาจัดให้มีการทำงานข้ามสายงานและ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อสามารถ ปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC = ER/N	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
78. สถานศึกษามีการใช้แนวทางการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การพูดคุยและการอภิปราย การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC	1	1	1	1	ใช้ได้
79. สถานศึกษาส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	ใช้ได้
80. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในทีมและต่างทีมเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้



**ภาคผนวก จ**

คำสถิติต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัย



รายด้านระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	50

รายด้านระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	30



ผลงาน ที่ทำ หาย	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.770* .000 269	.795** .000 269	.798** .000 269	.840** .000 269	.845* .000 269	.892* .000 269	1 .000 269	.908 .000 269	.93 0 269	.75 0 269	.80 0 269	.785** .000 269	.770** .000 269	.76 0 269	.835 .000 269
การ ทำงาน เป็นทีม	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.756* .000 269	.777** .000 269	.776** .000 269	.830** .000 269	.828* .000 269	.892* .000 269	.908 .000 269	1 .000 269	.91 8 269	.77 3 269	.81 1 269	.811** .000 269	.785** .000 269	.80 3 269	.858 .000 269
รวม ภาวะ ผู้นำ	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.892* .000 269	.919** .000 269	.914** .000 269	.924** .000 269	.930* .000 269	.931* .000 269	.930 .000 269	.918 .000 269	1 5 269	.79 5 269	.82 4 269	.822** .000 269	.796** .000 269	.78 8 269	.867 .000 269
คิด อย่าง เป็น ระบบ	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.685* .000 269	.721** .000 269	.703** .000 269	.752** .000 269	.725* .000 269	.738* .000 269	.756 .000 269	.773 .000 269	.79 5 269	1 5 269	.82 5 269	.803** .000 269	.767** .000 269	.78 0 269	.899 .000 269
รอบรู้ บุคคล	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.712* .000 269	.719** .000 269	.709** .000 269	.765** .000 269	.761* .000 269	.790* .000 269	.800 .000 269	.811 .000 269	.82 4 269	.82 5 269	1 5 269	.857** .000 269	.835** .000 269	.85 9 269	.942 .000 269
รูปแบบ ความคิ ด	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.703* .000 269	.734** .000 269	.722** .000 269	.746** .000 269	.757* .000 269	.795* .000 269	.785 .000 269	.811 .000 269	.82 2 269	.80 3 269	.85 7 269	1 7 269	.878** .000 269	.84 5 269	.944 .000 269
วิสัยทัศ น์รวม	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.694* .000 269	.688** .000 269	.716** .000 269	.720** .000 269	.729* .000 269	.756* .000 269	.770 .000 269	.785 .000 269	.79 6 269	.76 7 269	.83 5 269	.878** .000 269	1 5 269	.83 0 269	.929 .000 269

เรียนผู้ เป็นทีม	Pearson	.644*																
	Correlation		.686**	.684**	.742**	.724*	.755*	.765**	.803**	.788**	.780**	.859**	.845**	.830**	1	.929**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269
รวม องค์กร	Pearson	.740*																
	Correlation		.765**	.761**	.802**	.796*	.826*	.835**	.858**	.867**	.899**	.942**	.944**	.929**	.929**	.929**	.929**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269

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





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายคณิศร ผู้มีทรัพย์
วัน เดือน ปีเกิด	5 มิถุนายน 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดพังงา
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านบางม่วง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านบางม่วง หมู่ 3 ตำบลบางม่วง อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา 82190

