

สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

นางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

The Core Competency and Transformational Leadership of School
Administrators Affecting the Being of Learning Organization
of Schools under Nakhon Ratchasima Primary Educational
Service Area Office 4

Mrs. Wipawan Tangwiriyaatrakool



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

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 4

ชื่อและนามสกุล นางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล

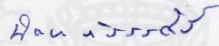
แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. อาจารย์ ดร.โสภณา สุดสมบูรณ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ

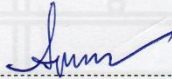
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2564

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภััสศรีศิริ)



..... กรรมการ


(อาจารย์ ดร.โสภณา สุดสมบูรณ์)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา 

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 4

ผู้วิจัย นางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล **รหัสนักศึกษา** 2582300741

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) อาจารย์ ดร.โสภณา สุดสมบูรณ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ

ปีการศึกษา 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 5) สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำนวน 317 คน ได้มาโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 .98 และ .98 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ด้านการกระตุ้นหัวใจปัญญาและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการใช้เทคโนโลยีและด้านการจัดการความรู้ 4) สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 82.6 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นหัวใจปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 89.5

คำสำคัญ สมรรถนะหลัก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษา

Thesis title: The Core Competency and Transformational Leadership of School Administrators Affecting the Being of Learning Organization of Schools under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4

Researcher: Mrs. Wipawan Tangwiriyaatrakool; **ID:** 2582300741;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Thesis advisors: (1) Dr. Sopana Sudsomboon; (2) Dr. Koolchalee Chongcharoen, Associate Professor; **Academic year:** 2020

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the level of the core competency of school administrators under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4; 2) the level of the transformational leadership of school administrators; 3) the level of being of learning organization of schools; 4) the relationship between the core competency and transformational leadership of school administrators and the being of learning organization of schools; and 5) the core competency and transformational leadership of school administrators affecting the being of learning organization of schools.

The research sample consisted of 317 teachers in schools under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4, all of whom were obtained by stratified random sampling based on school size. The employed research instrument was a questionnaire, dealing with data on the core competency of school administrators, the transformational leadership of school administrators, and the being of learning organization of schools, with reliability coefficients of .97 .98 and .98, respectively. The statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficients, and stepwise multiple regression analysis.

The research finding were: 1) the overall of the core competency of school administrators under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4 were rated at the highest level, with each aspect ranked as follows: the teamwork, the achievement motivation, the service mind, and the self-development; 2) the overall of the transformational leadership of school administrators were rated at the highest level, with each aspect ranked as follows: the inspirational motivation, the individualized consideration, the intellectual stimulation, and the idealized influence; 3) the overall of the being of learning organization of schools were rated at the highest level, with each aspect ranked as follows: the people empowerment, the learning dynamics, the organization transformation, the technology application, and the knowledge management; 4) the core competency and the transformational leadership of school administrators positively correlated with the being of learning organization of schools which were statistically significant at the .01 level; and 5) the core competency of school administrators, such as the self-development, the teamwork, and the achievement-determination, which altogether could explain the variance of the being of learning organization of schools by 82.6%. The transformational leadership of the school administrators such as the intellectual stimulation, the inspirational motivation, the individualized consideration which altogether could explain the variance of the being of learning organization of schools by 89.5%.

Keywords: Core competency, Transformational leadership, Being of learning organization, Primary education

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างสูงจาก ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาหลักอาจารย์ ดร.โสภณา สุดสมบูรณ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ อาจารย์ ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ พร้อมชี้แนะแนวทางและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จนสำเร็จ เรียบร้อยและสมบูรณ์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอย่างสูงยิ่ง และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ ประธานกรรมการสอบที่ช่วยให้คำแนะนำเพิ่มเติมให้เนื้อหา วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ช่วยตรวจสอบเครื่องมือให้มีความเหมาะสม ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองกระทุ่ม และโรงเรียนบ้านวังโรงใหญ่สามัคคี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการ วิจัย ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ทุกโรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย ครูผู้สอนทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการ วิจัย และคณาจารย์แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุก ท่านที่ให้วิชาความรู้และมอบประสบการณ์อันทรงคุณค่าในวิชาชีพนี้

นอกจากนี้ ขอขอบคุณนางสาวจรรุวรรณ พุขุนทด ที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นอย่างดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังโรงน้อย คณะครูโรงเรียนบ้านวังโรงน้อยทุกท่าน และเพื่อน ๆ แขนง วิชาบริหารการศึกษาที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งคอยส่งเสริมช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ตลอดมา จนประสบความสำเร็จทางการศึกษา

ท้ายสุดนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดามารดา ครอบครัว ครูอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และเป็นกตัญญูบูชาแต่บูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุก ท่านที่ได้สร้างพื้นฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันด้วยความเคารพ

วิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล
กันยายน 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่ได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร	12
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	31
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	42
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	85
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	85
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	86
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
การวิเคราะห์ข้อมูล	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	91
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	92

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4	94
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4	99
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4	104
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4	111
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4	114
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	121
สรุปการวิจัย	121
อภิปรายผล	129
ข้อเสนอแนะ	139
บรรณานุกรม	141
ภาคผนวก	152
ก ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ.....	153
ข หนังสือประสานงาน.....	155
ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง(Index of Item-objective Congruence: IOC).....	167
ง ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม.....	179
จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	186
ประวัติผู้วิจัย	198

สารบัญตาราง

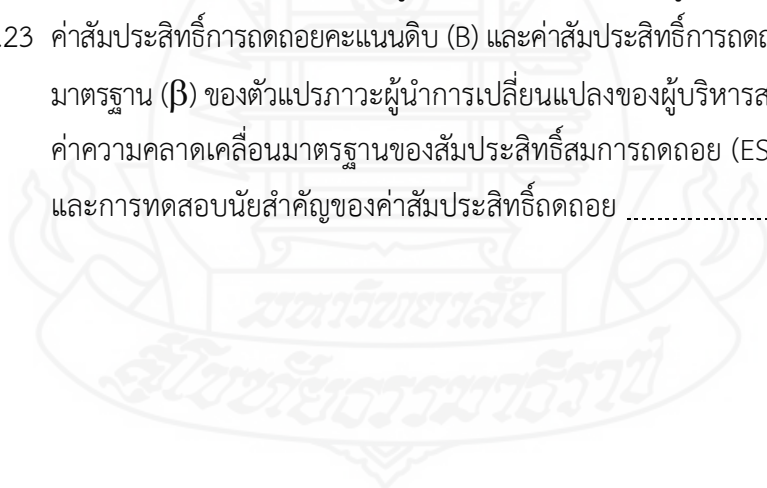
	หน้า
ตารางที่ 2.1 ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ร้อยละของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปี การศึกษา 2561-2563	72
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	85
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวม	94
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	95
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการบริการที่ดี	96
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการพัฒนาตนเอง	97
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการทำงานเป็นทีม	98
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวม	99
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	100
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา	102
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	103
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวม	104
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	105
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการปฏิรูปองค์กร	106
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล	107
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการจัดการความรู้	108
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการใช้เทคโนโลยี	109
ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4	113
ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted R^2) และการทดสอบนัยสำคัญของ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ..	115
ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนดิบ (B) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย คะแนนมาตรฐาน (β)ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าความ คลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์สมการถดถอย (ES.b) และการทดสอบ นัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	116
ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted R^2) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายที่ปรับแก้ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ...	118
ตารางที่ 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนดิบ (B) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนน มาตรฐาน (β) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์สมการถดถอย (ES.b) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	119



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)	15



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (2560-2564) ได้กล่าวว่า การพัฒนา ศักยภาพของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการเตรียมคนในสังคมให้มีความพร้อมในการดำเนินชีวิตซึ่งสำคัญและต่างเป็นองค์ประกอบซึ่งกันและกัน กระบวนการที่จะทำให้ ความสำคัญทั้งสองสามารถสอดรับกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ กระบวนการจัดการศึกษา ซึ่ง ประเทศไทยกำลังพยายามปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยการพัฒนา ระบบบริหารจัดการความรู้โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการที่สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้มีบทบาทสำคัญใน การจัดการศึกษา ผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 60) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตราที่ 4 ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร

ดังนั้นในยุคของการบริหารจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ซึ่งเป็นโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และความ มุ่งมั่นของสังคม ที่ดำเนินไป อย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบท และ โครงสร้างการบริหาร ของการบริหารจัดการศึกษาภายใต้ กฎหมายการศึกษา ดังนั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาก็คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, น. 1-2) ที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องเป็นผู้บริหารที่มี สมรรถนะในการบริหารเพราะสมรรถนะเป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดง ออกมา เป็นพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดผลที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะวิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ที่ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ 1)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารสามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานเพื่อสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องมีเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่สถานศึกษา โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ในส่วนของสถานศึกษาได้พยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดความหมายของสมรรถนะหลักที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นนั้น ในการนำสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะที่เป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานตามท้องที่ความต้องการ โดยใช้การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2553, น. 9) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2558, น. 10) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลลักษณะเฉพาะของบุคคล เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม แรงขับจากภายในตัวบุคคลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

นอกจากสมรรถนะหลักของผู้บริหารแล้วปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้ผู้บริหารก็มีความสำคัญ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการนำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายคน รวมทั้ง Bass (1985) และ Bass, & Avolio (1994) ได้พูดถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การบริหารสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรต่างๆ อย่างมากในปัจจุบัน จะเห็นได้จากแผนพัฒนากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (2560-2564) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทย โดยมีเป้าประสงค์ว่าคนไทยมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องการศึกษา ทักษะการทำงาน และการดำเนินชีวิต เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันสำคัญในการดำรงชีวิตและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นฐานในการก้าวไปสู่สังคมที่มีความใส่ใจและแบ่งปันต่อผู้อื่นตลอดจน นำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรมที่เชื่อมต่อกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศในอนาคต สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็ง พัฒนาคุณภาพคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกวัฒนธรรมที่ดีงาม และรู้คุณค่าความเป็นไทย มีโอกาสและ

สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นพลังทางสังคมในการพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้ได้มาตรฐานสากล และเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย ต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม และโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น (ทองเพียร เตยหอม, 2562, น. 1-2) สอดคล้องกับงานวิจัยของลำพิง ศรีมิชัย (2559, น. 1) ที่ศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษา พบว่า แนวทางการบริหารการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ หลักการรูปแบบ หลักการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนเป็น ระบบพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งตามหลักการ บริหารโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครูและบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างโรงเรียน ทั้งภายในและภายนอก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอังกูร เกาวัลย์ และ อีรังกูร วรบำรุงกุล (2562, น. 2) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และ เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนา การศึกษา ที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนา ศักยภาพของคนในประเทศให้มีความพร้อม กับการรับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะสถานศึกษา ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับหลักสูตรของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบัน ซึ่งสถานศึกษาต้องมีการเตรียมความพร้อมในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและนักเรียนให้ปรับตัวรับกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในส่วนของการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ยังประสบปัญหาการขาดแคลน บุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นบุคคลที่ไม่ใช่คนในพื้นที่ จึงมีการ โยกย้ายอยู่ตลอดเวลา จะเห็นได้จาก อัตราการย้ายและอัตราการรับสมัครสอบบรรจุ ข้าราชการ ทำให้การจัดการศึกษาไม่มีความต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประกอบกับปัญหานักเรียน ส่วนหนึ่งยังมีผลสัมฤทธิ์ไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด นักเรียนยังไม่ได้รับการพัฒนา ความสามารถด้าน การใช้ภาษาไทยตามศักยภาพของบุคคล นักเรียนขาดความสม่ำเสมอในการเรียน ซึ่งเข้าเรียนไม่ตรง เวลา นักเรียนบางส่วนต้องทำงานหารายได้พิเศษในช่วงที่โรงเรียนจัดสอนเสริมนอกเวลา ส่วนปัญหา อุปสรรคระดับ สถานศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจ งบประมาณใน การทำโครงการไม่เพียงพอ สื่อเทคโนโลยีแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน จำนวนบุคลากร ไม่เพียงพอ เนื่องจากนักเรียนที่เข้าใช้งานพร้อมกันทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง อายุการใช้งาน

ของเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้เป็นเวลานานทำให้ระบบปฏิบัติการต่างๆ ไม่สะดวกต่อการใช้งานในปัจจุบัน จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากสถานศึกษายังขาดการสร้างบรรยากาศของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2564: ออนไลน์)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง และเสริมสร้างสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

2.2 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

2.3 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

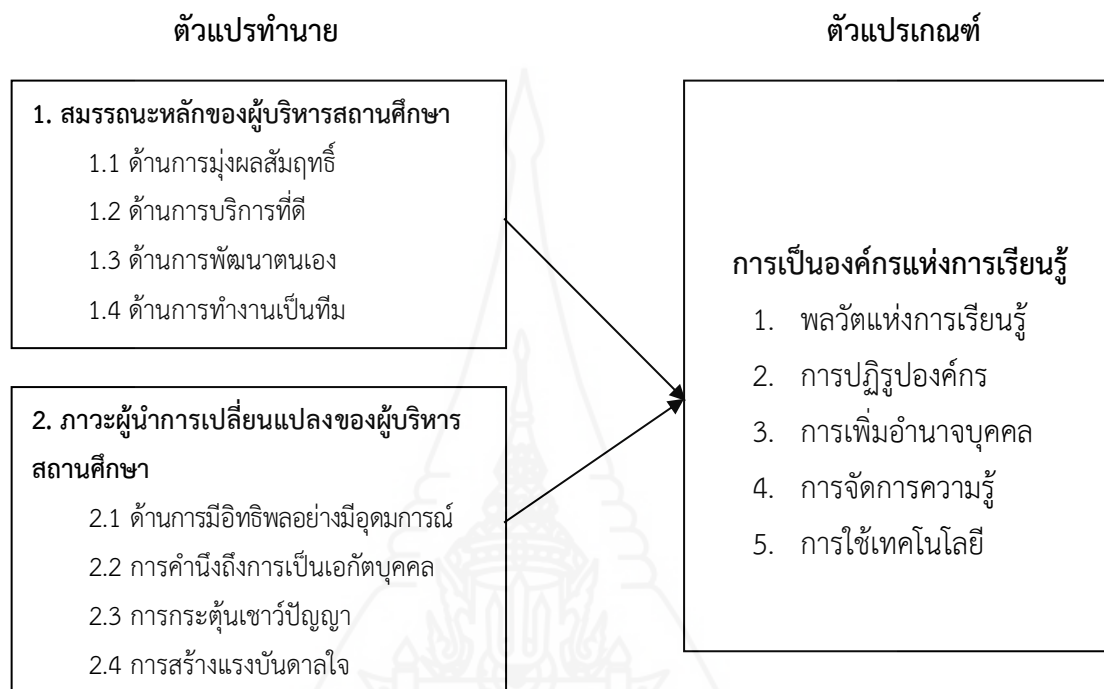
2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4

2.5 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ซึ่งได้แบ่งสมรรถนะผู้บริหารเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม สำหรับภาวะผู้นำผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994, p. 15) ซึ่งประกอบด้วย 4

ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นชาวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996, pp. 56-61) โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี แสดงดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4

4.2 สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยมุ่งศึกษาตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่

5.1.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) โดยเน้นเฉพาะสมรรถนะหลัก ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) ด้านการบริการที่ดี
- 3) ด้านการพัฒนาตนเอง
- 4) ด้านการทำงานเป็นทีม

5.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994, p. 15) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล
- 3) การกระตุ้นชาวปัญญา
- 4) การสร้างแรงบันดาลใจ

5.1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt, Michael (1996, pp. 56-61) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) การปฏิรูปองค์กร
- 3) การเพิ่มอำนาจบุคคล
- 4) การจัดการความรู้
- 5) การใช้เทคโนโลยี

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,833 คน (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2564)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

6.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้ บริหารสถานศึกษาที่ได้แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ และ คุณลักษณะอื่นๆ ที่ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะ ของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย 4 สมรรถนะดังนี้

6.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยนำ นวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาการทำงานให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

6.1.2 การบริการที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความตั้งใจและความ พยายามในการปรับปรุงพัฒนาระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการ

6.1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหมั่นศึกษา ค้นคว้าหา ความรู้ ด้วยวิธีที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาตนเองและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ใน การบริหารจัดการสถานศึกษา และส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

6.1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารจัดการ โดย ใช้การมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อน ร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น การแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และส่งเสริมการสร้าง เครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรักษาความสำ พันธ์อันดีระหว่างทีมงาน

6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นขั้นตอน เป็นกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นชาวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ครูผู้สอนเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับ และศรัทธา จงรักภักดี อายากยัตถิ์เป็นแบบอย่างและพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย

6.2.2 การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และตอบสนองความต้องการของครูผู้สอน ยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของครูผู้สอน ตลอดจนส่งเสริมและหาแนวทางให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

6.2.3 การกระตุ้นชาวปัญญา หมายถึง การทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวและเปลี่ยนแปลง การตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และการกระตุ้นปัญญาของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไขสติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายในผู้ร่วมงานจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ

6.2.4 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ ไร้อารมณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเท ความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดหมายของผู้นำ

6.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคคลากรทั้งสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 4 เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ในเรื่องขององค์ความรู้และผลงานใหม่ๆ และจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

6.3.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเข้ารับการศึกษาอบรมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ได้ศึกษามาอย่างหลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก เรียนรู้สิ่งใหม่เข้าใจถึง

ระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ใช้วิจารณ์ญาณในการรับฟังข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา

6.3.2 การปฏิรูปองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้สนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงาน จัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว แบ่งปันความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น การปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีม โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

6.3.3 การเพิ่มอำนาจบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา

6.3.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษาให้พัฒนา ให้มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงภายนอกสถานศึกษา โดยการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาในเครือข่ายในด้านต่างๆ ให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิผล และผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

6.3.5 การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงให้การส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ กระตุ้นให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้

6.4 ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

6.5 สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานทางการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 แบ่งเป็น สถานศึกษาขนาดเล็ก (1-120 คน) สถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอเรียงลำดับตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร
 - 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.3 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความหมายและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 ปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
 - 4.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 4.2 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 4
 - 4.3 การดำเนินงานด้านการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 4.4 การพัฒนาบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อ คือ ความเป็นมาของสมรรถนะ ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไว้มากมาย ซึ่งพอสรุป ได้ดังนี้ ชูชัย สมितिไกร (2550, น. 52) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชนด้วยการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กร สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งในปี ค.ศ. 1973 McClelland (1973) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ดได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่า การใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ เช่น แบบทดสอบวัดระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota multiphasic personality inventory) นั้นไม่ได้ ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครจะปฏิบัติงานได้อย่างไร ผลการศึกษาครั้งนั้นทำให้เขาตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (competency testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการทำนาย แบบเดิม” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือ เรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

ปาริฉัตร ช่อชิต (2559, น. 16) กล่าวว่า การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การ บริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ให้เป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ การคัดเลือกที่แต่เดิมนั้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานแต่อย่างไรก็ตามเพียงพอยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทักษะคิด บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล เป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนามีแต่เพียงเรื่องความรู้และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่าง

เดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่ง ในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถ วัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

หอมหวน แสนเวียงจันทร์ (2559, น. 16-17) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) เมื่อปี ค.ศ. 1994 ฮาเมล และปราชาลาด (Hamel and Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core competency เป็นความสามารถหลักของธุรกิจซึ่งถือว่า ในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate code of ethics และ Strategic planning แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นต้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ มีความจำเป็นที่สามารถนำมาพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานเอกชน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคคลให้เพิ่มผลผลิต เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายของงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรควรที่จะค้นหาว่าสมรรถนะใดของบุคลากรที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

1.2 ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ

1.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า "สมรรถนะ" (Competency) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมากทั้งในความหมายที่กว้างและความหมายที่เฉพาะเจาะจงแล้วแต่จะพิจารณาในภาพรวมขององค์กรหรือเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "สมรรถนะ" (Competency) ไว้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553, น. 9) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กรการที่สำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือน กำหนดความหมายของสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นนั้น ในการนำสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะที่เป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ใช้ในการทำนายว่าถ้าข้าราชการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่กำหนดแล้วจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถเป็นได้ทั้งตัวทำนาย และตัวเกณฑ์ โดยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนการสรรหาและการเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์งานว่าสิ่งที่บุคคลต้องมีเพื่อที่จำทำงานให้สำเร็จหรือทำงานให้โดดเด่นนั้นประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สิงห์ ศรีแก้ว (2556, น.57) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเฉพาะที่อยู่ในตัวบุคคล ที่จะให้บุคคลทำงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2558, น. 10) กล่าวว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลลักษณะเฉพาะของบุคคล เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม แรงจูงใจภายในตัวบุคคลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2559, น. 9) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถคุณสมบัติ ภาควิชาที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดรอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

ปาริฉัตร ช่อชิต (2559, น. 19) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดหรือ สังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจจะเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม และหมายความรวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการที่ค้นพบเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

หอมหวน แสนเวียงจันทร์ (2559, น. 18) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และ คุณลักษณะของบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และ บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ทิพวัลย์ อ่างคำ (2561, น. 10) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic Of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความ รับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อาราพัต หัตถน (2562, น. 24) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์หลักการ และเทคนิคต่าง ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง รวมถึงเจตคติ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ของแต่ละบุคคล ที่สามารถสังเกตได้ด้วยการมอง โดยสามารถประเมิน พัฒนา และยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นได้ตามความต้องการ ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามที่องค์กร กำหนดไว้

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2563, น. ออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือ กระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

ที่มา: ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2563). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. สืบค้นจาก <http://competency.mutp.ac.th/wpcontent/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>.

จากภาพ การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งดังภาพประกอบ คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือ น้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง ส่วนที่อยู่ใต้น้ำสังเกตเห็นได้ยาก
3. บทบาททางสังคม (Social image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคล อื่นในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามีบทบาทอย่างต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self-image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลทงตัวเองว่า เป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดีเป็นคนในเย็น เป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของ บุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

McClelland (1973) ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของ สมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนี้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ กล่าวได้ว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะ คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติอยู่เป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
3. ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา

Kierstead (1998) ได้กล่าวถึงความหมายไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะของงาน (Job-based competency or area of competencies) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของตนคน (Person-based competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคล

สามารถทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ครองตำแหน่งต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ถ้ามองในแง่ของคนแล้วจะมองว่าวิสัยทัศน์ที่ดีของคนอาจต้องเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีความคิดวิเคราะห์ดี เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการได้นำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งและระบบการบริหารงานบุคคล

Cooper (2000) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-image) หรือบทบาททางสังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Huber (2010) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ประสบในขณะปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้ที่สามารถแก้ปัญหาสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่งแสดงว่าผู้นั้นมีสมรรถนะในด้านนั้น

Arnauld de Nadailac (2013) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

McLean, et al. (2005) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือขึ้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ

1.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

พัชรมัย แก้วบรรจง (2557, น.9) กล่าวว่า ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ คือ เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานในการจัดทาระบบวางแผนในการพัฒนาบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กร เช่น การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคคลให้เต็มตามศักยภาพ และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ศาสตร์ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารคน

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558, น. 5) ระบุว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก แล้วจะต้องใช้ สมรรถนะ ตัวไหนบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

เอนกกลา สุทธิพันธ์ (2558, น. 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วยความรู้ ความเข้าใจทัศนคติและทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ ศักยภาพส่วนบุคคลอุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการ

ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

1. สมรรถนะคือคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2. เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร
3. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
4. ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม
5. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
6. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ปาริฉัตร ช่อชิต (2559, น. 21) กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

หอมหวน แสนเวียงจันทร์ (2559, น. 23) กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะ (Competency) จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงขึ้นกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ออดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะ

ส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

ทิพวัลย์ อ่างคำ (2561, น 11) กล่าวว่า ความสำคัญสมรรถนะของบุคคล ทั้งความรู้ความสามารถพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะของบุคคลมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อตัวบุคคล และองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะว่าตัวบุคคลเป็นหัวใจขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถนำมาคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมเข้าไปปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และสมรรถนะ ยังเป็นปัจจัยในการทำงานที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.3 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจสำคัญหลายด้านที่จะต้องปฏิบัติ และจะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งกิจการภายใน และภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินภารกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553, น.6) กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะหลัก 5 รายการเพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

2) การบริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้บริการที่ดีที่สุดจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อราชการทั้งในสังกัดเดียวกัน หรือต่างสังกัดหรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการเป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี การสั่งสม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือการดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือการดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อม ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าวหมายความว่าความรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วยเกณฑ์ระดับคะแนน ตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะและแบบบันทึกพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, น. 429 - 430) ได้กำหนดเกณฑ์สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency)

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็น เครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของ การบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ เหมาะสม

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการ ปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการดังนี้

1.2.1) ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความ ต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการ จัดรูปแบบระบบบริการที่ดี

1.2.2 ความสามารถในการให้บริการ คือ ความตั้งใจ เต็มใจและ กระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และความ พึงพอใจของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน ดังนี้

1.3.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย ตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย

1.3.2 ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความการ สรุปลงความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้ง คำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น

1.3.3 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การ จับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่าง การตั้ง คำถามและตอบคำถามตรงประเด็น

1.3.4 ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้ Computer เบื้องต้น การใช้ e-mail, Internet การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและ เหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน

1.3.5 ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การ วิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มา ใช้ในการพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

1.4.1 ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

1.4.2 ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท การร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency)

สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ 2.1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2.2) การพัฒนาผู้เรียน 2.3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 2.4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2.5) ภาวะผู้นำครู และ 2.6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

2.2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2.2 การพัฒนาผู้เรียน คือ ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน คือ การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

2.2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.2.5 ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดย

ปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ คือ การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2556, น.47-51) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพ คือ มีอุดมการณ์ของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และสามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้

3. การบริหารสถานศึกษา คือ สามารถกำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เลือกใช้ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทมหภาค และภูมิสังคม สามารถบริหารงานวิชาการ บริหาร แหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

4. การส่งเสริมคุณภาพการศึกษา คือ สามารถพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ติดตาม ประเมินผล รายงาน และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. การประกันคุณภาพการศึกษา คือ สามารถกำกับติดตามการประกันคุณภาพการศึกษา นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาการศึกษา

6. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) (2563, น.4-12) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 สมรรถนะ ดังนี้

1. จิตวิทยาแห่งสติ สติกับการพัฒนาทีมงานและพัฒนาองค์กร คือ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับจิตวิทยาแห่งสติ สติกับการพัฒนาทีมงานพัฒนาองค์กร สามารถนำแนวคิด วิธีการฝึกสมาธิ ฝึกสติ ไปใช้ในการพัฒนาความเข้มแข็งภายในตน สติกับการพัฒนาทีมงานและพัฒนาองค์กร

2. ทักษะการคิดเชิงระบบ (System thinking) คือ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องทักษะการคิดเชิงระบบ (System thinking) ระบบการพัฒนานวัตกรรมสำหรับองค์กรที่เป็น

สถานศึกษา การคิดเพื่อการแก้ไขปัญหา กระบวนการเชิงระบบในการจัดการความซับซ้อน สามารถ
 นานแนวคิดเชิงระบบไปใช้แก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนางานในองค์กร

3. ทักษะการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management system) คือ มีความรู้
 ความเข้าใจ เกี่ยวข้องเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรทางการศึกษา นวัตกรรมจากแนวคิด
 Empowerment กระบวนการแทรกเสริม กระบวนการเปลี่ยนแปลง การนำนวัตกรรมไปใช้ใน
 สถานศึกษา สามารถนำแนวคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงไปปรับปรุงและพัฒนางานในองค์กร

4. การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์โรงเรียนเชิงระบบผ่าน School improvement
 plan คือ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวข้องเรื่องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบผ่าน School
 improvement plan สามารถนำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบผ่าน School
 improvement plan ไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

5. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพบนฐานโรงเรียน คือ มีความรู้ ความ
 เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ใช้แนวคิดศึกษากับการพัฒนาภายใต้การจัดการเรียนรู้โดยใช้
 ปัญหาเป็นฐาน (PBL) และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (P LC) การสร้างการมีส่วนร่วมของครอบครัว
 และชุมชนในโรงเรียน กิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active learning การเรียนรู้แบบบูรณาการ สามารถ
 นำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ใช้แนวคิดศึกษากับการพัฒนาภายใต้การจัดการเรียนรู้
 โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การสร้างการมีส่วนร่วมของ
 ครอบครัวและชุมชนในโรงเรียน กิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active learning การเรียนรู้แบบบูรณาการ
 ไปใช้จัดการเรียนการสอนต่อไป

6. การวางแผนโดยใช้ Quick win strategy คือ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ
 กระบวนการ องค์กรประกอบ และการวิเคราะห์ Quick win strategy สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับ
 Quick win strategy ไปใช้ในการวางแผนพัฒนางาน

7. นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการคิดเชิงระบบ ทักษะการเรียนรู้ และการ
 จัดการองค์กร คือ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการคิดเชิงระบบ ทักษะการเรียนรู้ และการ
 จัดการองค์กร สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้เพื่อนำเสนอและแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้ทักษะการคิดเชิงระบบ ทักษะการเรียนรู้ และการจัดการองค์กรไปสู่การปฏิบัติ

Spencer and Spencer (1993, pp. 54-55) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญของ
 ผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งสู่ความสำเร็จ คือ การตั้งเป้าหมายและความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี
 หรือให้เกินมาตรฐาน มุ่งมั่นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย หรือกระบวนการ
 ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือ
 เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่

สามารถประสบความสำเร็จได้มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายและพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จาก พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

2. การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ คือ ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการ ถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่าง แคล่วคล่อง

3. ความเข้าใจบุคคล เป็นทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

4. ผลกระทบและอิทธิพล คือ อิทธิพลบุคคลที่สามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะ วางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่พัฒนาและเสนอกระบวนการให้ เหตุผลที่น่าจูงใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นแรงขับที่ต้องการให้บุคลากรได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วย ตัวเองที่จะทำให้พวกเขาและธุรกิจประสบความสำเร็จเป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่ง ที่แยกผู้ที่ ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่มีการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูก ต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของ บุคคลหรือกลุ่ม และให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการ ทำงานให้สำเร็จ

6. ความคิดเชิงมนทัศน์ เป็นมิติของการคิดรวบยอด สร้างกรอบความคิดให้ชัดเจน สามารถถ่ายทอดออกไปได้ เป็นความคิดจากประสบการณ์และความรู้

7. ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตัวเอง เป็นต้น

8. ความร่วมมือประสานงาน เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้ อย่างมีประสิทธิภาพผู้ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่น ในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเติมเต็มความผูกพัน ให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

Davies and Ellison (1997, pp. 217-220) กล่าวว่า ศูนย์ประเมินการศึกษา แห่งชาติ (National educational assessment center: NEAC) ของประเทศอังกฤษได้กำหนด สมรรถนะที่สำคัญของนักบริหารระดับกลาง 4 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความไวต่อการรับรู้ ความทนทานต่อ ความเครียด

2. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางวาจา และลายลักษณ์อักษร

3. สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัด
องค์การ

4. สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ
แรงจูงใจส่วนบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สมรรถนะจากนักวิชาการข้างต้นแล้วเห็นว่า
สมรรถนะที่ตรงกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ สมรรถนะหลักของสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ซึ่งประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่
1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีนักวิชาการได้
ศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้ให้
ความหมายของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง
ครบถ้วน สมบูรณ์หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มี
คุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การ
บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ
วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่ง
ความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วย
ประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัย
หลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบ
วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์
หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553, น. 6) ได้ให้
ความหมายของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า เป็นความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มี
ประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจาก
ผลการปฏิบัติงานของตนเอง ที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วน
ราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน
หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) ได้สรุปว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์
หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดี หรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจ

เป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยัง
 หมายความว่า การสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

Spencer and Spencer (1993, pp. 54-55) ได้สรุปว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์
 หมายถึง การตั้งเป้าหมายและความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน มุ่งมั่นเพื่อให้
 ประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดย
 มาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้น
 สังกัดกำหนดขึ้น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้มุ่งมั่นที่จะ
 ไปถึงเป้าหมายและพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

Delmont (2014) ได้สรุปว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การจัดการองค์การ การ
 วางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของ
 บุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม ความรู้ความชำนาญ
 เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัด การศึกษา การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ
 และคงทน รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของงาน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การที่
 ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาการทำงานให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อ
 ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการบริหาร
 เชิงกลยุทธ์

2. ด้านการบริการที่ดี

การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริการที่ดี มีนักวิชาการได้
 ศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้
 สรุปว่าการบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบ
 บริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการ
 สร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบน
 พื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี 2) ความสามารถในการให้บริการ
 คือ ความตั้งใจ เต็มใจและ กระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุง
 พัฒนาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553, น. 6) ได้สรุปว่าการ
 บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ ผู้ขอรับบริการจาก
 งานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้บริการที่ดีจึง
 เป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อข้าราชการทั้งในสังกัด

เดียวกัน หรือต่างสังกัดหรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการเป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือความสนใจใฝ่รู้ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) ได้สรุปว่าการบริการที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการ มีความตั้งใจและมีความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ

Spencer and Spencer (1993, pp. 54-55) ได้สรุปว่าการบริการที่ดี หมายถึง ผู้บริหารมีความเข้าใจบุคคล เป็นทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการบริการที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำมีความตั้งใจและความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

3. ด้านการพัฒนาตนเอง

การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาตนเอง มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้สรุปว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย 2) ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความการสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น 3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การจับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น 4) ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้ Computer เบื้องต้น การใช้ e-mail, Internet การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน และ 5) ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553, น. 6) ได้สรุปว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือการดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) ได้สรุปว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

Spencer and Spencer (1993, pp. 54-55) ได้สรุปว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง ผู้บริหารการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ คือ ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่อง

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหมั่นศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ด้วยวิธีที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาตนเองและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

4. ด้านการทำงานเป็นทีม

การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้สรุปว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล 2) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท การร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553, น. 6) ได้สรุปว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็น ที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วยเกณฑ์ระดับคะแนนตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะและแบบบันทึกพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) ได้สรุปว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารร่วมแรงร่วมใจ ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีมและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

Spencer and Spencer (1993, pp. 54-55) ได้สรุปว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยม สามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีม โดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารจัดการ โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น การแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รายละเอียดดังนี้

2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2546, น. 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเปลี่ยนแปลง องค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุดา รักไทย (2546, น. 93) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

วินิจ เกตุชา (2546, น. 327) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจ จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ผู้นำจึงเป็นเสมือนจุดประกายแรงผลักดันให้ หลอมรวมสมาชิก

วันชัย ปานจันทร์ (2558, น. 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจและผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน ผู้ตามและองค์กร ตลอดจน พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น และมีศักยภาพ มากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร

สุชาติ รังสินันท์ (2550, น. 114) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องทำงาน ร่วมกับบุคคลและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

นพพร ลำสัน (2558, น. 138) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น ความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เป็นลักษณะเฉพาะตัว (Individual perspective) ทางด้านต่างๆ ประกอบด้วย คุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) อิทธิพลที่มีเหนือบุคคลอื่น (Influence) รูปแบบของการปฏิบัติงานร่วมกัน (Interaction) บทบาทของ ความสัมพันธ์ (Role relationship) การประกอบอาชีพในตำแหน่งบริหาร (Administrative position) การได้รับการยอมรับนับถืออำนาจอิทธิพลอย่างเป็นทางการจากผู้อื่นถือได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญ อย่างยิ่งในการบริหารการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

Draft (2010) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

DuBrin (2010, p. 198) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

Maxwell (2012, p. 15) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า คือการกล้าเสี่ยง มองเห็นทุกโอกาสขณะที่ผู้อื่นมองเห็นวิกฤต สร้างแรงบันดาลใจ สร้างจินตนาการ ปลุกความกล้า มุ่งสู่ความสำเร็จรู้จักการใช้หัวใจประสานงานกับคนรอบข้างและยังให้แง่คิดด้วยว่า “ภาวะผู้นำไม่สามารถพัฒนาขึ้นในชั่วพริบตาแต่สามารถพัฒนาไปได้ตลอดชีวิต”

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำที่มีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่ม สามารถจูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกัน นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2564, น. 26) กล่าวว่าถึง แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาโดยเบิร์น (Burns, 1978) ซึ่งได้วิจัยพรรณนาในผู้นำทางการเมือง และได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยพิจารณาว่า ทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งเน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจเพราะผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตนส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยค่อยๆกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่องซึ่ง Burns เห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction leadership)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และ
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral leadership)

โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือผู้ที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ดังเช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยม และไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงกันข้ามกับการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการ

ตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนา จะสามารถบรรลุศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งมีแนวคิดสำคัญคือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective purpose) ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม

ปรเมธ สมบูรณ์ (2561 น. 21-22) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดย Bass ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายโมทีฟของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่า จุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร
3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีนี้ใหม่ๆ Bass ได้ระบอบุคประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

3.1 ความเสน่ห์หา หรือที่เรียกว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence: II) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกดีด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบ และผูกพันต่อตัวผู้นำ

3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) คือพฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ แบลและอะโวลิโอ จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก

อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้โดยให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือ ผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยเหลือตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามให้ผลงาน และขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วยหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burns Bass และ Bass and Avolio นั้นมีองค์ประกอบ หรือ ที่เรียกว่า “4 Is” คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized intluence: II) ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดีเชื่อถือในตัวผู้นำ วางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ร่วมกันและรู้สึกถึงพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: Im) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งต้องพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (rexraming) การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้มีกำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิด เหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะการเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพฤติของผู้นำ

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นขั้นตอน เป็นกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดภาวะตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลสูงกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้กระทำได้โดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า (4I's) จะนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

2.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

Weber (1947, p. 89) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ดูได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ ผู้ตามเกิดกายอมรับ เชื่อฟัง และมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและสามารถชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

Bass (1985, p. 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีบทบาทตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่ เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

Yukl (1989, p. 252 อ้างถึงใน วุฒิพร กัณฑ์ศรี, 2562 น.26) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ BUNDUra (1977, p. 83) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ใน

กระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบ ผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้ ดังนั้นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำสามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น

ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Bass, 1985, pp. 51-51)

จากความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการประพฤติปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เคารพ ยกย่องและศรัทธาด้วยความจริงใจ จนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงาน และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ

2.3.2 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

Bass (1985, p. 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขา

Trump and Miller, 1968, p. 63) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงในลักษณะของความเป็นเอกัตบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

Bass (1985, p. 85) และ Bass and Avolio, 1994, p. 64) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลของผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays and Thomas, 1967, p. 98) ผู้ผ่านการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อดูแลตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Oeter and Wateman, 1932, p. 105)

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (Meyer and Allen, 1997, p. 77)

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับหาให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟัง

อย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่นๆที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ (Bass, 1985, p. 90) หรือมีผู้ประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่าง ชี้แนะฝึก และให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงจะใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้อย่างจริงจังรวมทั้งการให้การดูแล การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากความหมายการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการแบ่งภาระงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาตามความถนัดและความเหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.3.3 การกระตุ้นปัญญา

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการกระตุ้นปัญญาของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

การกระตุ้นปัญญา ใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Mitroff. 1978, p. 80) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธีแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกวิธีแก้ปัญหาได้

Quinn and Rohrbaugh (1983, p. 83) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำจะใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากความมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาเป็นแบบขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่ความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยง และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

Yukl (2000, p. 290) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กระตุ้นปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เช่น

1. เมื่อกลุ่มและองค์การถูกควบคุมจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะๆ
2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน
4. เมื่อผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหาแรงที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

จากความหมายการกระตุ้นปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการกระตุ้นปัญหา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้สติปัญญาในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2.3.4 การสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการสร้างแรงบันดาลใจ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

Yukl and Fieed. (1982, p. 89, อ้างถึงใน วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560, น.22) ได้อธิบายพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและผู้นำใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Bass (1985, p. 67-69) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
 - 1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence – building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in “Cause”) การสร้างความเชื่อว่า อุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่า ควรแก่การเสียสละ (Hays and Thoms, 1967, p. 81)

4. การใช้ Pygmalion Effect คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดีบุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา (Barker, 1992, p. 166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Barker, 1992, p. 160)

จากความหมายการสร้างแรงบันดาลใจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร และสามารถใช้อำนาจในการกระตุ้นเสริมแรงให้กับบุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความภูมิใจ ในการปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมายของตนเองและสถานศึกษา

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ทองเพียร์ เตยหอม (2562, น. 12) กล่าวว่า แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไป เมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ Donald Schon แห่งสถาบันเทคโนโลยีของ Massachusetts institute of technology: MIT สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่มีใครได้รับความนิยมนเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมา แนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมนในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท

บุคคลที่เป็นผู้มึบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับทั่วไปคือ Peter M. Senge Ph.D. ศาสตราจารย์แห่ง Sloan school of management: MIT ประเทศสหรัฐอเมริกา ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ Center for organizational learning: MIT ซึ่งก่อตั้งในปี ค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยในปัจจุบันเรียกว่า สังคมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งยังได้เขียน “The fifth discipline: The art and the learning organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย ในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิด เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศ และประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก (ทองเพียร์ เตยหอม, 2562, น. 12-13)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษาและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำ องค์กรไปสู่ความสามารถในการทำงานโดยบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด ตลอดจนผสมผสานการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตและก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคง (ลำพึง ศรีมีชัย 2559, น. 31)

3.2 ความหมายและความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

กฤษฎา ชาญรบ (2556, น. 38) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น (2556, น. 38) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และสรรหาความรู้มาพัฒนาตัวเอง พัฒนางาน ถ่ายโอนความรู้ เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ในเรื่ององค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา จนเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้

อมร สายใจ (2556, น. 31) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมกับรับความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี

นรินทร์ ขุนมิน (2557, น. 11) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กรตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันต่อเนื่องเป็นระบบ

ลำพึง ศรีมีชัย 2559, น. 34) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เป็นความรู้เฉพาะคนไม่ แต่เป็นความรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ดุจเป็นกิจวัตรปกติของคนในสังคมขององค์กรนั้น และร่วมกันแสวงหาความรู้ พร้อมจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อสมาชิกจะสามารถเรียนรู้ค้นคว้าอ้างอิงไปพร้อมกับการทำงานและร่วมกันพัฒนาความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่อำนาจและความสำเร็จขององค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ทองเพียร เตยหอม (2562, น. 11) ได้กล่าวว่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่าง บุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอกเป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหา แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งสถานศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและ ขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ในเรื่องขององค์ความรู้และ ผลงานใหม่ๆ และจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่า ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

3.2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับความสำคัญขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

กฤษฎดา ชาญรบ (2556, น. 26-27) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มี ความสำคัญต่อสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษานับเป็นองค์กรทางการบริหารองค์กรหนึ่ง เป็น องค์กรระบบเปิด เช่นเดียวกับองค์กรประกอบอื่นๆ คือ มีการแบ่งสายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มี การลำดับการ บังคับบัญชา มีเกณฑ์และความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ในการแบ่งงานนั้นเป็นการ กำหนดหน้าที่เฉพาะเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเรียนการสอน การ แบ่งงานภาควิชา แผนก สาขา โดยการกำหนดหน้าที่เฉพาะ จึงทำให้เกิดบุคคลที่เชี่ยวชาญในสาขา นั้นๆ นอกจากนี้ระบบราชการในโรงเรียนยังมีกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่ช่วยในการปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องความก้าวหน้าในระบบราชการจะใช้พื้นฐาน ความสามารถของคนที่มีความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นมักดูอาวุโสและผลงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 37-38) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กร แห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีบทสรุปหรือข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนว่าความรู้หรือทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยที่ สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
2. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ ตลอดเวลา และเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่อาจ

คาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่า กับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ความคิดที่เป็นระบบ” สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญาไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management หรือ TQM) การบริหารงานคุณภาพ (Quality management) การจัดการความรู้ (Knowledge management) รวมทั้งเทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วย

4. แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร ขององค์กรต่าง ๆ แต่คนยังคงมีความสำคัญกว่าในฐานะที่เป็นผู้เลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคิดเชิงระบบจะเข้าใจกระบวนการงาน หรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) ทำให้สามารถกำหนดหรือสะท้อนถึงความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบงานได้ดี (System reflect business requirement) ทำให้สามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพสิน บุญนำ (2559, น. 28-29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูงลง เทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบที่คาดการณ์ไม่ถึงจะเกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ ๆ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้ อย่างเต็มที่รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งธรรมชาติในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ในสมัยก่อนแรงงาน (Labor intensive) มีความสำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ แต่ในปัจจุบันงานจำนวนมากต้องการการวางแผนและตัดสินใจ ลักษณะดังกล่าวต้องใช้ความรู้ที่ชำนาญ นอกจากนี้งานยังมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คาดการณ์ได้ยาก การระบุเฉพาะเจาะจงว่าความต้องการความรู้แบบใดก็ทำได้ยากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ลักษณะของ บุคคลกับการปรับตัวจึงมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงานและบางองค์กรจะเริ่มให้รางวัลด้านการงาน เมื่อบุคลากรได้แสดงความสามารถในการแสวงหาความรู้และมีความชำนาญในความรู้ใหม่ ๆ

2. การลดขนาดองค์กรทำให้มีการลดจำนวนบุคลากรและทำให้ประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์กรหายไป การให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ลาออกจากงานทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถ และความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรไปด้วย บุคลากรใหม่แม้จะมีพื้นฐานทาง

การศึกษาที่ดีในสาขาที่ต้องการแต่ก็ยังคงต้องการเวลาและประสบการณ์ก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับองค์กร

3. สินค้าและบริการมีลักษณะที่ใช้ความรู้มากขึ้น ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีลักษณะแตกต่าง โดยการทำให้สินค้าและบริการมีองค์ประกอบที่ “ฉลาด” (Smart) ขึ้น การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการทำงานทั้งในภาครัฐและเอกชน เช่น การประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-auction) ลักษณะของสินค้าและบริการเหล่านี้ ล้วนต้องการใช้ความรู้เป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างหรือพัฒนาสินค้าและบริการเหล่านี้ด้วย ดังนั้นหากองค์กรไม่มีการรวบรวมความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบแล้วการพัฒนาให้เกิดความรู้ในสินค้าและบริการนั้นก็จะได้ยากขึ้น

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นแหล่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนเนื่องจากปัจจุบันอัตราการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้เป็นการยากที่จะป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ซึ่งมีราคาถูกลง กระบวนการจัดการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทำได้ยากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่วงจรชีวิตของนวัตกรรมสั้นลง คู่แข่งขันสามารถสร้างสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูกได้ในเวลาไม่นานนัก ความสามารถขององค์กรในการสร้างเก็บรักษาและประยุกต์ความรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จที่นำไปสู่ความอยู่รอดและการได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

5. กระแสโลกาภิวัตน์ เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีทางเลือกในเรื่องสินค้าและบริการมากขึ้นดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพนวัตกรรมของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นยุคความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กรอุตสาหกรรมและประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์ความรู้เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สังคมแห่งความรู้จึงมีความแตกต่างจากสังคมยุคอื่น ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงานทุน เครื่องจักร ข้อมูลและสารสนเทศเท่านั้น

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 โดยระบุว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พระราชกฤษฎีกาจึงเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติตาม ปัจจุบันจึงเห็นว่ามิหนวยงานภาครัฐหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรแล้ว

7. เกณฑ์รางวัลคุณภาพ รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาตัดสินความมีคุณภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น Malcolm

baldrige national quality award ของสหรัฐอเมริกา หรือ Thailand quality award ดังนั้นองค์กรที่ต้องการการยอมรับในระดับสากลจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการจัดการในองค์กรโดยเฉพาะการจัดการความรู้

จากความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลา และเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สถานศึกษานับเป็นองค์กรทางการบริหารองค์กรหนึ่ง เป็นองค์กรระบบเปิด เช่นเดียวกับองค์กรประกอบอื่นๆ คือ มีการแบ่งสายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการลำดับการบังคับบัญชา มีเกณฑ์และความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ในการแบ่งงานนั้นเป็นการกำหนดหน้าที่เฉพาะเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

กฤษดา ชาญรบ (2556, น. 22) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The learning company) ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร

1.2 สร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) มีโครงสร้างที่สั้นกระชับและมีการกระจายอำนาจที่มาก

ขึ้น

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์

สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner)

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning climate)

5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

ลำพิ่ง ศรีมีชัย (2559, น. 35) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) โครงสร้างขององค์กรเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (Job description) มีการบังคับบัญชาที่ไม่เน้นควบคุมและกระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการร่วมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) ไคร์ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way)

3. มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร มีการสร้างความรู้ใหม่

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. มีกลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน

9. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and networking)

10. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นการร่วมมือ แบ่งปันทำงานกันเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง

ทองเพียร เตยหอม (2562, น. 40-42) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงมือทำไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge creation) มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่าง ต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กล

ยุทธ์ศาสตร์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์การ

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนารูปแบบการทำงานอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคลในองค์กร ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.4 ปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 ปัจจัยดังนี้ (Senge, 1990, p. 36)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะความเป็นนายของตนเองในการควบคุม จิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น เปลี่ยนไป ตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคล ที่รอบรู้ นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้การเป็น บุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลาและ การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิด ได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะ ในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการ เข้าใจสมมุติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้

เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลก มากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับ ปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอม พร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนา วิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของ สมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไรและจะต้องซึ่มซาบ ลงไปในความคิดของคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิก ให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเกิด ความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิด ของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวางซึ่ง การอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปรายและสนทนากลุ่มจึงจะเกิด การทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็น ระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการ เชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็น รูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของ ความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์

และคนอื่นๆ ซึ่งการ ปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะ ไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้องค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่นสามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่าง เป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร

สำหรับการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลวิจัยของ Marquardt and Reynolds, (1994 อ้างถึงใน ทองเพ็ชร เตยหอม (2562, น. 26) ได้ทำการวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ปัจจัยดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ต้องมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงาน (Job Description) ที่สำคัญองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate learning culture) เป็นบรรยากาศที่มีการส่งเสริมการทดลองการทำให้สิ่งใหม่ๆโดยผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. มีการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตน ให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment scanning) สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมอยู่ตลอดเวลา ทั้งยังต้องมีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตและสามารถเลือกวิถีการใช้ได้อย่างเหมาะสม

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นๆ ฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ การสร้างความรู้ใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลผลภาพถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้เกิดการฝึกอบรมในอนาคตที่รวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การให้ความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า ต่อรองคุณภาพ

8. เน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรใช้กลยุทธ์ การเรียนรู้ควบคู่กับการดำเนินงานและมีการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลอง เกือหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive appmosphere) การมีบรรยากาศสนับสนุน เพื่อให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลแลองค์กร

10. มีการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Team work and networking) เป็นการเชื่อมโยงจากทีมที่มีประสิทธิภาพเข้าหากัน ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่สำคัญๆ ให้มากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองภาพที่อยากจะเห็นในภายภาคหน้า เป็นความคิดเห็นร่วมกันของพนักงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธมิตร์ (Mission) และเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

จากปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมี 5 ปัจจัย ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

3.5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จตุทาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 49) กล่าวถึง แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) พลวัตแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร เพราะการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การปฏิรูปองค์กร หรือ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) คือ เริ่มจากวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของ สมาชิกทั้งองค์กร วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นสิ่ง ที่จำเป็นและมีความสำคัญ ที่ต้องทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และมีการ ถ่ายทอดซึ่งกันและกัน กลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดการคนในองค์กรให้ไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น มีการเปิดเผย มีเสรีภาพและให้ทุกคนได้มี โอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People empowerment) คือ สมาชิกในองค์กรเป็นแกน หลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดขึ้นเป็นความรู้ที่มี คุณค่าสำหรับบุคคลและองค์กร บุคคลดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อองค์กรฉะนั้นองค์กรควรให้บุคคล ต่างๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ ความรู้ได้กลายเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ฉะนั้นจึงควรจัดการความรู้ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว วิธีการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ มีการแสวงหา ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) คือ การนำเทคโนโลยีมา ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว และถูกต้อง

Argyris (1978, p. 74) ไม่มีในบรรณานุกรมกล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization หรือ LO) มีแนวคิดมาจากผลงานเรื่อง Organization learning: A Theory of action perspective ซึ่งเป็นผลงานเล่มแรก โดยตำราเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organization learning หรือ OL) และจำแนกการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียว (Single - loop learning) คือ ความสามารถในการตรวจหา และแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมา โดยการเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียว จะใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์กร แต่การเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียว ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผล หรือสาเหตุที่มีการปฏิบัตินั้นอยู่ คือเป็นการทำงานภายใต้กรอบนโยบาย หรือแผนงาน

2. การเรียนรู้แบบสองวงจรวจร (Double - loop learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการเรียนรู้ แบบนี้ทำให้องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรม และสามารถกำหนดมาตรฐาน หรือแนวทางที่ควรจะทำเนิกรเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรวจร จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

Senge (1990, pp. 233 – 237) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่เป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอก เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด ทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเอง และโลกไปในทางใหม่ นั่นคือมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่น ๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร

2. การครอบรู้แห่งตน (Personal mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ที่ต้องสร้างให้มีลักษณะการเป็นนายของตนเอง (Human Mastery) มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนในการที่จะสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) เป็นการสร้างจิตสำนึกให้กับสมาชิกขององค์กรในการที่จะจำแนกสิ่งต่าง ๆ ให้มีความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นรวมถึงการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล

ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงภาพรวมทั้งหมด และเกิดความคิด กระจ่างกับแบบแผนความคิด

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ให้ทุกคนตระหนักและเข้าใจสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นความรู้อันซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีม ให้บังเกิดผลมากกว่าการอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ในลักษณะทีม จะมีผลสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและที่สำคัญองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร นั่นคือ การรวมตัวของทีมงานในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการ 3 คน โดยคนที่หนึ่งกล่าวว่า แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คนที่สองกล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คนที่สามกล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ

ในที่นี้ จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการข้างต้นแล้วเห็นว่าแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt ซึ่งมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถานศึกษา และได้มีการศึกษาตัวแปรย่อยดังนี้ คือ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้
2. การปฏิรูปองค์กร
3. การเพิ่มอำนาจบุคคล
4. การจัดการความรู้
5. การใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt ไว้ดังนี้

กฤษดา ชาญรบ (2556, น. 11; โสภณ งามสวย, 2559, น. 14-15) กล่าวว่า Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปด้วย

ในขณะที่จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 36-37) กล่าวว่า Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการคิดสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่าการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร ที่เรียกว่าพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) เพื่อจัดการใช้ความรู้ เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยมีการมอบอำนาจในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรให้แก่พนักงาน มีการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) เพื่อการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตให้เกิดผลสูงสุด รายละเอียดองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) พลวัตแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

1.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ

1.2 การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต

1.3 การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา เป็นการทบทวนถึงความรู้ที่ผ่านมาและนำมาปรับใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้

ซึ่งมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยกัน 6 ประการคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) มีมิติที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์ เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร

2.2 วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นสิ่ง ที่จำเป็นและมีความสำคัญ ที่ต้องทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และมีการ ถ่ายทอดซึ่งกันและกัน

2.3 กลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการคนในองค์กรให้ไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น มีการเปิดเผย มีเสรีภาพและให้ทุกคนได้มีโอกา สแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) สมาชิกในองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วน ชุมชน และคู่ค้า ซึ่ง บุคคลเหล่านี้เป็นแกน หลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดขึ้นเป็นความรู้ที่มี คุณค่าสำหรับบุคคลและองค์กร บุคคลดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อองค์กรฉะนั้นองค์กรควรให้บุคคล ดังกล่าวมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ฉะนั้นจึงควรจัดการความรู้ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว วิธีการจัดการความรู้มีดังนี้ คือมีการแสวงหา ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้การดำเนินงานนี้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

ส่วนไพลิน บุญนำ (2559, น. 45-46) กล่าวว่า จากการศึกษาแนวคิดของ Marquardt (1996) สรุปความหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า การที่องค์กรสามารถสร้าง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร โดยการ พัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของ บุคคลในการเรียนรู้วิธีการ เรียนรู้ การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร องค์กรให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่ง รวมถึง ผู้จัดการพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการ เรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อ พนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน มีการบริหาร จัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจาก ภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่ายมีระบบการถ่ายโอนและนำองค์

ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และองค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic performance support systems)

ขณะเดียวกันลำพิง ศรีมีชัย (2559, น. 78) กล่าวว่า Marquardt (2002) ได้ให้ความหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการเรียนรู้ขององค์กรแต่ละประเภทนี้อาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด บุคคล ทีม องค์กรอาจใช้ความรู้มากกว่าหนึ่งประเภทไปพร้อม ๆ กันได้ และหากนำการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive learning) กับการเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory learning) มาเปรียบเทียบกับจะพบว่า การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบากแต่การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบสร้างเสริมและสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีศักยภาพอย่างยิ่ง เพราะสมาชิกขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ ไตร่ตรอง มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของสมาชิกในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ทองเพ็ญ เตยหอม (2562, น. 25) กล่าวว่า Marquardt (1996, pp. 56-61) ได้กล่าวถึงองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปว่าจะต้องมีการพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปว่าจะต้องเป็นการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ 5 ประการ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้
2. การปฏิรูปองค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ดังนี้ คือ
 - 2.1 วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน
 - 2.3 กลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต
3. การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำ

ประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกัน

4. การจัดการความรู้ เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมข้อมูล การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. การใช้เทคโนโลยี เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการข้างต้นแล้วเห็นว่าแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปฏิรูปองค์กร 3) การเอื้ออำนาจบุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยี ซึ่งมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถานศึกษา และได้มีการศึกษาตัวแปรย่อยดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 49-50) กล่าวว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) พลวัตแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ

2. การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต

3. การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา เป็นการทบทวนถึงความรู้ที่ผ่านมานำมาปรับใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้

ในขณะที่ไพลิน บุญนา (2559, น. 27) กล่าวว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

ส่วนลำพิ่ง ศรีมีชัย (2559, น. 38) กล่าวว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (Continuous learning) บุคลากรแต่ละคน แบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วย

ให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับโสภณ งามสวย (2559, น. 16-17) กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กร ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือระดับ บุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) แบบแผนความคิด (Mental model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนา สื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 3 ประเภทคือการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในอดีต เพื่อการปรับปรุงในอนาคตการเรียนรู้ โดยการกระทำ (Action learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์การเช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

นอกจากนี้ ทองเพ็ชร เตยหอม (2562, น. 30) กล่าวว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์กรมีลักษณะของความเป็นพลวัตกล่าวคือการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล (Individual) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จาก การสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี 2) ระดับกลุ่ม (Group) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่ม 3) ระดับองค์กร (Organization) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการ มุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเข้ารับการฝึกอบรมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ได้ศึกษามาอย่างหลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เชิงลึก เรียนรู้สิ่งใหม่เข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ใช้ วิจารณ์งานในการรับฟังข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา

2. การปฏิรูปองค์กร

ที่จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 50) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) มีมิติที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร

2. วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ ที่ต้องทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน

3. กลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการคนในองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น มีการเปิดเผย มีเสรีภาพและให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

ส่วนไพลิน บุญนา (2559, น. 27) กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กร หมายถึง การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผลไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้การกำหนดโครงสร้างองค์กร ให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการไม่คร่ำครึ ซ้ำมวน โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

ขณะเดียวกันลำพิ่ง ศรีมิชัย (2559, น. 46) กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กร เป็นการผนึกกำลังของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริง ซึ่งควรเริ่มต้นจากความผูกพันของผู้นำระดับสูงที่มีต่อเป้าหมายนั้นเสียก่อน แล้วจึงสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนเช่นนี้จะก่อให้เกิดการผนึกกำลังร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับโสภณ งามสวย (2559, น. 36-37) กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กร คือการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสมและที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจกระจายอำนาจ เป็นต้น

นอกจากนี้ ทองเพ็ญ เตยหอม (2562, น. 31) กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กร คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน จัดให้มีลักษณะแนวราบ (Flat organization) รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กรให้องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งหวังจะไปให้ถึง ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของ บุคคลแต่ละคน ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยที่องค์กรจะต้องให้อิสระทางความคิดกับพนักงานทุกคน (Empowerment)

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) คือสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิรูปองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้สนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงาน จัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว แบ่งปันความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น การปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีม โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

3. การเอื้ออำนาจบุคคล

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 50) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) สมาชิกในองค์กรประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วน ชุมชน และคู่ค้า ซึ่ง บุคคลเหล่านี้เป็นแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดขึ้นเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์กร บุคคลดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อองค์กรฉะนั้นองค์กรควรให้บุคคลดังกล่าวมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

ส่วนไพลิน บุญนำ (2559, น. 27) กล่าวว่า การเอื้ออำนาจบุคคล หมายถึง การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนธุรกิจ และชุมชน

โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน

ขณะเดียวกันลำพิง ศรีมีชัย (2559, น. 35) กล่าวว่า การเอื้ออำนาจบุคคล คือ มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

สอดคล้องกับโสภณ งามสวย (2559, น. 16) กล่าวว่า การเอื้ออำนาจบุคคล คือ ระบบที่ประกอบด้วยบุคลากรทุกภาคส่วน ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ทองเพ็ญ เตยหอม (2562, น. 31) กล่าวว่า การเอื้ออำนาจบุคคล หรือ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) คือ องค์การจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรวมถึงผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย (Network) มีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคม และชุมชน ซึ่งในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้สอนแนะ (Coach) และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อที่จะรับทราบแนวคิดตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาผลผลิต หรือบริการนอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ อาทิเช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรมด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเอื้ออำนาจบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา

4. การจัดการความรู้

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 50) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ฉะนั้นจึงควรจัดการความรู้ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว วิธีการจัดการความรู้มีดังนี้ คือมีการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้

ส่วนไพลิน บุญนำ (2559, น. 27) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจาก

ภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่ายมีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขณะเดียวกันลำพิง ศรีมีชัย (2559, น. 35) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การที่องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เน้นการร่วมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) ไคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way)

สอดคล้องกับโสภณ งามสวย (2559, น. 16) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ขององค์กร การบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำ Data mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง

นอกจากนี้ ทองเพ็ญ เตยหอม (2562, น. 31-32) กล่าวว่า ความรู้ (knowledge) และการจัดการความรู้ (knowledge management) คือ องค์กรจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างความรู้ การจัดหาความรู้ โดยให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กร เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอด และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ กับองค์กรต่อไปสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรจะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีการปฏิสัมพันธ์กันแบบเครือข่าย การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษาให้พัฒนา ให้มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงภายนอกสถานศึกษา โดยการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาในเครือข่ายในด้านต่างๆ ให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

5. การใช้เทคโนโลยี

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559, น. 50) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้การดำเนินงานนี้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

ส่วนไพลิน บุญนำ (2559, น. 28) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี เป็นการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance support systems)

ขณะเดียวกันลำพิ่ง ศรีมีชัย (2559, น. 36-37) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี คือ การที่องค์กรใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

สอดคล้องกับโสภณ งามสวย (2559, น. 16) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี คือ การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสูงอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสะดวกมากยิ่งขึ้นโดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้นเช่น Computer-based training, E-Learning, Web-Based Learning

นอกจากนี้ ทองเพ็ญ เตยหอม (2562, น. 32-33) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี (technology application) ปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรมคอมพิวเตอร์และสไลด์ทัศนูปกรณ์ เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรสามารถให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการบริหารสถานศึกษารวมถึงให้การส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ กระตุ้นให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้

4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

4.1 ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีการบริหารงานโดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 เป็นกฎหมายแยกเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2553 เป็นต้นมา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ (ดังนั้นจึงมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา (ประถมศึกษา) และเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ขึ้นมาใหม่ โดยทั่วประเทศแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา (ประถมศึกษา) จำนวน 183 เขต และเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) จำนวน 42 เขต มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม 2553 เป็นต้นมา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2563, น. 2)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นหน่วยงานบริหารราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้น มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การปกครองของจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 3 อำเภอ คือ อำเภอปากช่อง อำเภอสีคิ้ว และอำเภอสูงเนิน มีสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น 209 โรงเรียน เป็นสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 184 โรงเรียน สถานศึกษาของเอกชน จำนวน 25 โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 2,924 คน จำแนกเป็นครูในสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 2,036 คน ครูในสถานศึกษาเอกชน จำนวน 888 คน จำนวนนักเรียนในปีการศึกษา 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 51,736 คน เป็นนักเรียนในสถานศึกษาของรัฐ 31,901 คน นักเรียนในสถานศึกษาของเอกชน จำนวน 19,835 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2563, น. 6-9)

แนวทางในการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 มีดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4, 2562, น. 5)

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สูงเทียบเท่าค่าเฉลี่ยของประเทศพันธกิจ พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

ค่านิยมองค์กร

เป็นองค์กรที่มีชีวิต พร้อมจิตบริการ ปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตร และสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ประชากรวัยเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนตั้งแต่อุนบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับโอกาสในการศึกษาตามสิทธิ อย่างเท่าเทียม และทั่วถึง
4. บุคลากรทุกระดับมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นกลไกขับเคลื่อนสู่มาตรฐาน

กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 จึงกำหนดกลยุทธ์ปีงบประมาณ พ.ศ.2562-2564 จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดเน้นการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ และความสามารถทางวิชาการ เพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Students' competencies) ดังต่อไปนี้

1.1 นักเรียนปฐมวัยมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ที่สมดุล เหมาะสมกับวัย และเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณและด้านการใช้เหตุผล

1.4 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม (Students' competencies and Skills) ดังต่อไปนี้

2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม และพัฒนาเต็มศักยภาพ (Students with special needs)

3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.2 เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร และอัตลักษณ์แห่งตน

3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ องค์กรเอกชน และสถานศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

3.5 เด็กที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous professional development)

1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสาร อย่างน้อย 1 ภาษา

1.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

2. การพัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญและกำลังใจและแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (Incentives and rewarding system)

2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญและกำลังใจในการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานคุณวุฒิ

2.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจ ได้รับการจูงใจในการพัฒนาผู้เรียนเต็ม ศักยภาพ

2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลงานการสอนที่แสดงศักยภาพการสอนอย่างมืออาชีพ เป็นเชิงประจักษ์ และได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

3. การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (Professional ethics)

3.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวินัย จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

3.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณ และอุดมการณ์ ที่มุ่งพัฒนาการศึกษาของชาติ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

1. โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Participation and accountability)

1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไขแทรกแซง ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลัก เพื่อให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 โรงเรียนบริหารจัดการโดยมุ่งการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่น แก่ผู้ใช้บริการและสังคม

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล อย่างเข้มแข็ง โดยมุ่งการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุด ของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่น แก่ผู้ใช้บริการและสังคม

1.4 องค์กรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนินการและติดตาม ประเมินการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุด คือ คุณภาพการ จัดการเรียนรู้เพื่อ นักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

2. โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตาม ระดับมาตรฐาน (Management with quality and standards)

2.1 โรงเรียน จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียง กับประเทศผู้นำ ด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาที่มี คุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำ ด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาค อาเซียน

4.2 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปี การศึกษา 2562-2563 ค่าเฉลี่ยรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ในทุกรายวิชา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปี การศึกษา 2562-2563 มีค่าเฉลี่ยรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ในทุกรายวิชา เช่นเดียวกัน ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกมองว่าไม่มีความสามารถในการ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จึงได้กำหนดจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนดและสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2562, น. 9)

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ร้อยละของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปี การศึกษา 2561-2563

ที่	รหัส	วิชา	ร้อยละของผลการทดสอบ								
			ระดับประเทศ			ระดับสังกัด			สพป.นม.4		
			2563	2562	2561	2563	2562	2561	2563	2562	2561
1	61	ภาษาไทย	56.20	49.07	55.90	54.96	47.95	54.61	57.61	48.85	54.72
2	63	ภาษาอังกฤษ	43.55	34.42	39.24	38.87	30.86	35.47	37.75	29.05	34.32
3	64	คณิตศาสตร์	29.99	32.90	37.50	28.59	31.60	35.65	27.63	31.49	34.89
4	65	วิทยาศาสตร์	38.78	35.55	39.93	37.64	34.30	38.83	38.19	34.32	39.19
รวมเฉลี่ย			42.13	37.99	43.14	40.02	36.18	41.14	40.30	35.93	40.78

ที่มา: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สพป.นครราชสีมา เขต 4 (2564)

สรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ได้พัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินงานผ่านโครงการต่างๆ อาทิเช่น โครงการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษามุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) โครงการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีกิจกรรมสำคัญได้แก่ กิจกรรมการประชุมสัมมนาการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ กิจกรรมประชุมสัมมนาทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา และกิจกรรมศึกษาดูงานเปรียบเทียบ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ออกแบบโครงการหลักสูตรเพื่อพัฒนา ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรม ประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม และมีการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ผลการประเมินการดำเนินงาน จากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่สาม มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เข้ารับการประเมินคุณภาพ จำนวน 51 โรงเรียน ได้รับการรับรอง จำนวน 48 โรงเรียน รอผลการรับรอง จำนวน 2 โรงเรียน และสรุปผลอย่างเป็นทางการคือ ผ่านในระดับดี จำนวน 46 โรงเรียน และระดับพอใช้ 2 โรงเรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2564)

4.3 การดำเนินงานด้านการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการการศึกษาครอบคลุม 3 อำเภอ ซึ่งมีโรงเรียนในการกำกับดูแล 184 โรงเรียน ข้าราชการครูมีจำนวนทั้งสิ้น 2,036 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2563, น. 6) จากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามที่ผ่านมา ผลการประเมินคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า มีโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินจำนวน 184 โรงเรียน มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกในภาพรวมการศึกษาขั้นพื้นฐาน: ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้รับมาตรฐาน จำนวน 158 โรงเรียน และไม่ได้รับการรับรอง 26 โรงเรียน (กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สพป.นม.4, 2564, น.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีจุดเน้นด้านผู้เรียน ได้แก่ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติเพิ่มขึ้นอย่างน้อยพหุวัฒนธรรม สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินภายนอก ตามหลักสูตรปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดพื้นฐาน นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะและอยู่อย่างพอเพียง นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปะศาสตร์ทุกคนได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศ ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลายเพื่อลดอัตราการตกหล่น ออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อหรือประกอบอาชีพ นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม ได้แก่ โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่ บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามระดับมาตรฐาน (กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สพป.นม.4, 2564 น. 12-13) ซึ่งจากการสำรวจสภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา พบว่ายังขาดการตระหนักที่จะตั้งเป้าหมายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพครู การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาระบบการ

ประเมินผลการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นในการพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันเพื่อก้าวไปสู่อนาคตหรือศตวรรษที่ 21 จำต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันท่วงที จึงต้องเร่งพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ของผู้บริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.4 การพัฒนาบุคลากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรับนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน มีแผนในการพัฒนาบุคลากรโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาออกแบบโครงการหลักสูตรเพื่อพัฒนา เสนอโครงการให้ผู้บริหารเห็นชอบไปอนุมัติให้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้นมีความชำนาญมากขึ้นในการพัฒนาตนเองไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดผลงานที่สร้างสรรค์และมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกกลุ่มระดับตำแหน่งได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร จะดำเนินการในลักษณะ ใช้ระบบที่เรียบง่าย การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การเข้าร่วมการสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการพบผู้เชี่ยวชาญและอื่นๆ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ ผู้วิจัยทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังนี้

5.1.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

ปาริฉัตร ช่อขิต (2559) ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยผลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การ

บริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ (2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ (3) สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพวัลย์ อ่างคำ (2561) ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษภาคเหนือพบว่า โดยภาพรวมสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีสมรรถนะทางการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน เมื่อทำการการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษภาคเหนือ ไม่แตกต่างกัน และขนาดสถานศึกษาต่างกันผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

อาราพัต หัดหน (2562) ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า (1) ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมาได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ (2) ครู ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 ในรายด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนครู ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน และครูที่มีประสบการณ์ ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 ไม่ต่างกัน

ศุภนาฏ พิมพ์เงิน (2563) ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพการปฏิบัติงานตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ อิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงราย ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านแรงจูงใจ และด้านคุณลักษณะ (4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงราย ได้แก่ การอบรมวิชาการ การพัฒนาด้วยตนเอง การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และการประชุมปรึกษาหารือ

5.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2559) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินผลการสอนของครู ด้านมุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ด้านหลักสูตร ด้านการวางแผน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้า ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน และด้านการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ตามลำดับ 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy}=.832$) เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านการประเมินผลการสอนของครู และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ ด้านมุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ($r_{x1y}=.724$)

พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง (2559) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทั้งภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับ 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทั้งภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีรูปแบบการคิด ตามลำดับ

กาญจนา อนันตศรี (2560) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตตินนท์ บุญกล้า (2561) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสพการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุพรรณษา สังข์บุญชู และ กิรติ ศรีวิเชียร (2561) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความศรัทธาของครู ที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านรวมกัน มีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านรวมกันกำหนดความผันแปรของค่าความศรัทธาที่มีได้ร้อยละ 70.70 ($R^2=0.707$) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีอิทธิพลกำหนดค่าความผันแปรของความศรัทธาที่ได้ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหารมากที่สุดคือด้านความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

นครินทร์ อิมสวาสดี (2561) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และประเภทของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในรูปสมการคะแนนดิบได้ดังนี้ $Y' = .855 + .404(X2.5) + .237(X2.1) + .163(X2.4)$ หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ $Z' = .479(Z2.5) + .270(Z2.1) + .197(Z2.4)$

อังกูร เกาว์ลย์ และ อธิรัฐ วรบำรุงกุล (2562) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีต้นแบบทางความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = .32 + .93^{**}X$ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Y} = .92^{**} X$

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เป็นที่ปรึกษาที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จนเกิดความเข้าใจในสภาพการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน นำไปสู่การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ส่งเสริมให้ครูได้มีการระดมสมอง แสดงความคิดเห็นในแนวทางการปฏิบัติงาน 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ความเป็นประชาธิปไตย กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ตรงกับความสามารถของบุคลากร

5.1.3 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ไพลิน บุญนำ (2559) ทำการศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลำพิ่ง ศรีมีชัย (2559) ทำการศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษด้านการบกพร่องทางสติปัญญา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษด้านการบกพร่องทางสติปัญญา มี 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านองค์กร 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านการเรียนรู้ 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี โดยรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

โสภณ งามสวย (2559) ทำการศึกษาการพัฒนาแนวทางการเรียนรู้อย่างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (PNImodified = 0.15) ลำดับที่ 2 ด้านความ

รอบรู้แห่งตน (PNImodified = 0.13) ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (PNImodified = 0.11) ลำดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้ของทีม(PNImodified = 0.09) และลำดับที่ 5 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (PNImodified = 0.08) 3) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม 6 ตัวบ่งชี้ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 4 ตัวบ่งชี้

ศิริลักษณ์ มีจันท และ พรเทพ ฐัฒน (2561) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม และ รายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้แก่ 1) ด้านบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านรูปแบบวิธีคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านรูปแบบวิธีคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 3) คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทองเพียร เตยหอม (2562) ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 ในด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 มีดังนี้ 1) ด้านการคิดเชิงระบบ แนวทางการพัฒนา คือ สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดทำคู่มือของแต่ละสายงานเพื่อแยกส่วนได้อย่างชัดเจน กำหนดมาตรการ การนำคู่มือไปใช้ ร่วมกันกับครูกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ ผู้บริหารสร้างความตระหนักในการคิดแบบองค์รวมโดยผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการฝึกปฏิบัติการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านการรอบรู้แห่งตน แนวทางการพัฒนา คือ สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู สสำรวจความต้องการในการพัฒนาตน ให้ครูได้เข้ารับการประชุม

อบรม สัมมนา โดยจัดทำ ID Plan กำหนดแนวทางและจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเอง นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และนำมาเป็นส่วนหนึ่ง ในเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะ

3) ด้านการมีแบบแผนความคิดแนวทางการพัฒนา คือ สถานศึกษาจัดระบบการรายงานผลการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย มาตรฐาน และสนับสนุน ให้ครูพัฒนาตนเองมีช่องทางให้ครูได้จัดนำเสนอผลงานทางวิชาการ ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงาน แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ มีการดำเนินการและติดตามการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมแนวทางการพัฒนา คือ สถานศึกษามีช่องทางในการแสดงความคิดเห็นนำผลการประเมินไปกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และกำหนดเป้าหมาย เชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยนำผลการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี

5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวทางการพัฒนา คือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ห้องกร์ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการพัฒนาและขยายผลโดยใช้วงจร PDCA โดยกำหนดให้ครูแต่ละกลุ่มสาระจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Anantha, Abdul, and Mohammad. (2016) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนประถมแห่งชาติในเขตคินตาเซลาตัน, รัฐเประ, ประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ใน 4 มิติของภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การพิจารณาเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ และอิทธิพลในอุดมคติ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติโดยผู้บริหารโรงเรียนในเขตคินตาเซลาตัน, รัฐเประ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูระดับประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรดูแลให้ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของพวกเขาอยู่ในระดับสูงเสมอเพื่อให้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา

Jovanovic and Ciric (2016) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินงานอย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการโรงเรียนและวิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความเป็นผู้นำ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารแนวร่วมสมัยกับความเป็นผู้นำ การทำธุรกรรม มีความสามารถพิเศษ การเปลี่ยนแปลง และการโต้ตอบมักจะกลายเป็นจุดสนใจของงานวิจัยมากขึ้น แต่ละแนวทางทฤษฎีเหล่านี้มีผลกระทบและคุณค่าในวงกว้างไม่เพียงในช่วงเวลานั้นเท่านั้น แต่ยังคงอยู่ในบริบทหนึ่งด้วย อย่างไรก็ตามในบทความนี้เราให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของการ

เปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงข้อเรียกร้องที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมที่สุดสำหรับการชี้มนักเรียนภายในสภาพของโรงเรียน ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมที่สุดเพื่อเป็นแนวทางให้นักเรียนภายในเงื่อนไขของโรงเรียน ข้อเรียกร้องประเภทนี้มีจุดยุทธศาสตร์ในสามประเด็นนี้: 1) มิติทางจริยธรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นคือพื้นฐานทางศีลธรรม 2) ความถูกต้องของงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ได้รับการสนับสนุนโดยหลักฐานและ 3) หลักฐานการปฏิบัติของผู้นำในด้านการศึกษา

Md Nasir and Sin (2016) ได้วิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในมาเลเซีย พบว่า ในด้านการศึกษภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติกันโรงเรียน สิ่งนี้สำคัญมากเนื่องจากครูใหญ่เป็นผู้นำในโรงเรียนของตน ในฐานะผู้นำพวกเขาต้องแปลวิสัยทัศน์และพันธกิจให้กลายเป็นความจริง นักวิจัยต้องการระดับของความเป็นผู้นำที่ได้รับการฝึกฝนในบรรดาอาจารย์ใหญ่ในมาเลเซีย เครื่องมือที่จะใช้ในแบบสอบถามของผู้วิจัยในการศึกษานี้คือ "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ)

Anderson (2017) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลในการเพิ่มประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจขององค์กรธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 การวิจัยในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมาได้สนับสนุนการใช้และประสิทธิภาพของภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โรงเรียนได้เข้าสู่ยุคแห่งความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของครูและโรงเรียนอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การเป็นผู้นำและการจัดการมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียน งบประมาณ นอกจากนี้ยังพบกับประสิทธิภาพและเกณฑ์มาตรฐานความสำเร็จกำหนดโดยบริบท สถานะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐบาลกลาง การสำรวจรูปแบบความเป็นผู้นำและแนวทางที่จะเสริมสร้างความสามารถของผู้นำด้านการศึกษาในการจัดการและเป็นผู้นำโรงเรียนในยุคใหม่เป็นเรื่องที่สมเหตุสมผลและจำเป็น รูปแบบความเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง อาจจะไม่ใช่วิธีแก้ปัญหทั้งหมดสำหรับความเป็นผู้นำในโรงเรียน แต่ที่ได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยหลายทศวรรษเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวกอย่างมากของรูปแบบความเป็นผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรธุรกิจ และช่วงสิบปีที่ผ่านมาในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำด้านการศึกษาคควรให้ความรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้รูปแบบผู้นำ รวมทั้งมองหาคำแนะนำแนวทางดังกล่าวกับแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำของโรงเรียนแบบดั้งเดิมซึ่งจะยังคงใช้ได้กับการบริหารจัดการและโรงเรียนชั้นนำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ซึ่งได้แบ่งสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม สำหรับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (1994, p. 15) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นชาวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996, p. 56-61) โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,833 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2564)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 320 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น.69) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. สถานศึกษาขนาดเล็ก (1-120 คน)	86	424	74
2. สถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน)	86	1,070	187
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)	8	339	59
รวม	180	1,833	320

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ (รายละเอียดภาคผนวก จ)

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating scale) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) โดยเน้นเฉพาะสมรรถนะหลัก ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 26 ข้อ ได้แก่

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน 6 ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 1-6
ด้านการบริการที่ดี	จำนวน 5 ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 7-11
การพัฒนาตนเอง	จำนวน 6 ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 12-17
การทำงานเป็นทีม	จำนวน 9 ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 18-26

โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนแต่ละระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5	หมายถึง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating scale) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994, p. 15) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นชาวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 21 ข้อ ได้แก่

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	จำนวน 5 ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 27-31
การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล	จำนวน 5 ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 32-36

การกระตุ้นชาวปัญญา	จำนวน 6 ข้อ	ได้แก่	ข้อที่ 37-42
การสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 5 ข้อ	ได้แก่	ข้อที่ 43-47

โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนแต่ละระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

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

ตอนที่ 4 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของ Marquardt (1996, pp. 56-61) โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 34 ข้อ ได้แก่

พลวัตแห่งการเรียนรู้	จำนวน 6 ข้อ	ได้แก่	ข้อที่ 48-53
การปฏิรูปองค์กร	จำนวน 11 ข้อ	ได้แก่	ข้อที่ 54-64
การเพิ่มอำนาจบุคคล	จำนวน 3 ข้อ	ได้แก่	ข้อที่ 65-67
การจัดการความรู้	จำนวน 5 ข้อ	ได้แก่	ข้อที่ 68-72
การใช้เทคโนโลยี	จำนวน 9 ข้อ	ได้แก่	ข้อที่ 73-81

โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนแต่ละระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อย

- 1 หมายถึง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อนำเนื้อหามาสร่างประเด็นคำถาม

3.2 สร้างแบบสอบถาม โดยได้ข้อประเด็นคำถามและนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้อง และครอบคลุมกรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะและความเหมาะสมของภาษา

3.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (รายละเอียดภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ได้แก่ ค่า IOC (Index of item objective congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ 0.50 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 75-77)

ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา ให้ +1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา ให้ 0 คะแนน

ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ไม่ตรงเนื้อหา ให้ -1 คะแนน

การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม ทุกข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 (รายละเอียดภาคผนวก ค)

3.4 นำผลการวิเคราะห์ข้อคำถามจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแบบสอบถามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เห็นชอบในการดำเนินการขั้นต่อไป

3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ แก้ไข และที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 (รายละเอียดภาคผนวก ง)

3.7 นำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

4.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เพื่อขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

4.2 เก็บข้อมูลโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ถึงกลุ่มตัวอย่าง และขอให้ส่งแบบสอบถามกลับ ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนับจำนวนแบบสอบถามทุกชุดภายหลังเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 เก็บข้อมูลโดยใช้ Google form ซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ ลิงค์ หรือ คิวอาร์โคช พร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ถึงกลุ่มตัวอย่าง และขอให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามตามลิงค์ หรือ คิวอาร์โคช ที่แนบไปด้วย โดยกำหนดระยะเวลาการทำแบบสอบถามออนไลน์ 2 สัปดาห์ เข้าระบบตรวจสอบการตอบกลับข้อมูล มีการติดตามการตอบกลับโดยใช้โทรศัพท์ เมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบกลับครบถ้วนแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนับจำนวนผู้เข้ามาตอบแบบสอบถาม

4.4 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 แบบ จำนวน 320 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.06 แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยใช้ค่าสถิติได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ในการ

วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, น. 75-77) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 แปลความว่า สมรรถนะหลัก/ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 แปลความว่า สมรรถนะหลัก/ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 แปลความว่า สมรรถนะหลัก/ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 แปลความว่า สมรรถนะหลัก/ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 แปลความว่า สมรรถนะหลัก/ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) และแปลความหมายของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พรรณี ลีกิจวัฒน์, 2554, น. 149) ดังนี้

- 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันแบบสมบูรณ์
- 0.80 - 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
- 0.60 - 0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- 0.40 - 0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- 0.20 - 0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- 0.01 - 0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
- 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์

5.4 ปัจจัยด้านสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมาเขต 4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 4

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 4

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 4

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมาเขต 4

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 4

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 4.1

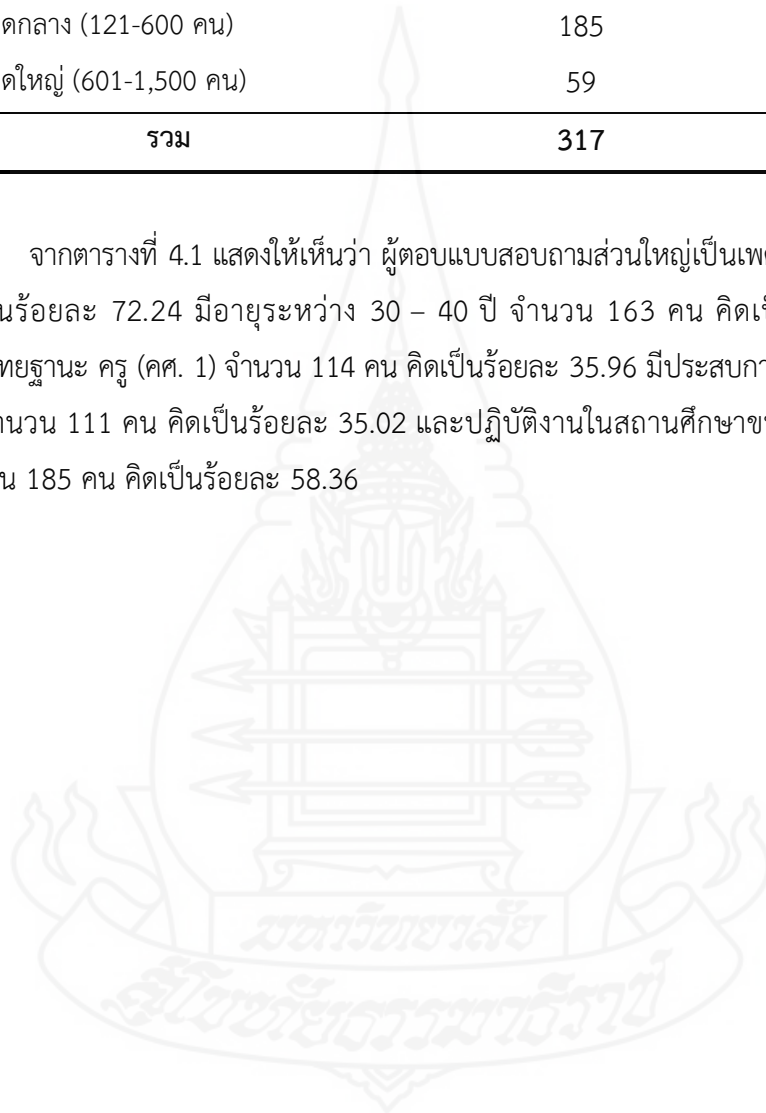
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=317)		
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	88	27.76
หญิง	229	72.24
รวม	317	100.00
อายุ (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)		
ต่ำกว่า 30 ปี	91	28.71
30 – 40 ปี	163	51.42
41 – 50 ปี	53	16.72
51 ปี ขึ้นไป	10	3.15
รวม	317	100.00
ตำแหน่งวิทยฐานะ		
ครูผู้ช่วย	50	15.77
ครู (คศ. 1)	114	35.96
ครูชำนาญการ (คศ. 2)	99	31.23
ครูชำนาญการพิเศษ (คศ. 3)	51	16.09
ครูเชี่ยวชาญ (คศ. 4)	3	0.95
รวม	317	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	70	22.08
6-10 ปี	111	35.02
11-15 ปี	66	20.82
16-20 ปี	49	15.46
มากกว่า 20 ปี	21	6.62
รวม	317	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก (1-120 คน)	73	23.03
ขนาดกลาง (121-600 คน)	185	58.36
ขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)	59	18.61
รวม	317	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมี จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 72.24 มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 51.42 มีตำแหน่งวิทยฐานะ ครู (คศ. 1) จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 35.96 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.02 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน) จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 58.36



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมปรากฏดังตารางที่ 4.2 ถึง 4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวม

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับ
1.	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.54	0.49	มากที่สุด
2.	ด้านการบริการที่ดี	4.51	0.57	มากที่สุด
3.	การพัฒนาตนเอง	4.49	0.58	มาก
4.	การทำงานเป็นทีม	4.55	0.53	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.52	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.52, SD=0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.55, SD=0.53$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.54, SD=0.49$) ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.51, SD=0.57$) และด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ($M = 4.49, SD=0.58$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3 ถึง 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ใน การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานใน สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.56	0.66	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน ในการประเมินความสำเร็จของงานอย่าง ชัดเจน	4.58	0.59	มากที่สุด
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ในการคิดค้น นวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนางานในหน้าที่ ให้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	4.55	0.62	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะที่ได้จากความ คิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของ สถานศึกษามาปรับปรุงพัฒนานวัตกรรมให้ดีขึ้น	4.57	0.59	มากที่สุด
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่ข่าวสารอย่าง กว้างขวาง โดยการจัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือประกอบการ ใช้ในนวัตกรรม	4.49	0.72	มาก
6.	ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย		4.54	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.54, SD=0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในการประเมิน ความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน ($M = 4.58, SD=0.59$) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษานำ ข้อเสนอแนะที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษามาปรับปรุง พัฒนานวัตกรรมให้ดีขึ้น ($M = 4.57, SD=0.59$) และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ($M = 4.56, SD=0.59$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรม

ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($M = 4.47, SD=0.68$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการบริการที่ดี

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการให้บริการที่เป็นระบบทั้งในและนอกสถานศึกษา	4.55	0.67	มากที่สุด
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา	4.50	0.67	มาก
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบการให้บริการด้วยวิธีที่หลากหลาย พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล	4.48	0.73	มาก
10.	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากการสำรวจความพึงพอใจมาใช้พัฒนาระบบการให้บริการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.69	มาก
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับผู้ให้บริการเป็นบุคคลที่มีจิตใจในการให้บริการที่ดี (Service mind)	4.54	0.65	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.51	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.51, SD=0.57$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการให้บริการที่เป็นระบบทั้งในและนอกสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.55, SD=0.67$) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับผู้ให้บริการ เป็นบุคคลที่มีจิตใจในการให้บริการที่ดี (service mind) อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.54, SD=0.65$) และผู้บริหารสถานศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($M = 4.50, SD=0.67$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากการสำรวจความพึงพอใจมาใช้พัฒนาระบบการให้บริการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($M = 4.45, SD=0.69$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการพัฒนาตนเอง

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและวิธีอื่นๆ	4.53	0.67	มากที่สุด
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับภาษาเพื่อการสื่อสารโดยการเข้าร่วมอบรมกับองค์กรภายนอกและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอบรมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.45	0.69	มาก
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและเครือข่ายสังคม (Social network) ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.68	มากที่สุด
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น	4.50	0.67	มาก
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารประมวลความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.71	มาก
17.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้มีนโยบายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.47	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย		4.49	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.49$, $SD=0.58$) เมื่อพิจารณารายชื่อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและวิธีอื่นๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.53$, $SD=0.67$) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและเครือข่ายสังคม (Social network) ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.52$, $SD=0.68$) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก ($M = 4.50$, $SD=0.67$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับภาษาเพื่อการสื่อสารโดยการ

เข้าร่วมอบรมกับองค์กรภายนอกและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอบรมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารประมวลความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($M = 4.45, SD=0.69$; ($M = 4.45, SD=0.71$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการทำงานเป็นทีม

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน	4.62	0.60	มากที่สุด
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมที่จัดในสถานศึกษา	4.59	0.61	มากที่สุด
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่	4.57	0.64	มากที่สุด
21.	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและนำความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อการตัดสินใจในระดับนโยบาย	4.54	0.70	มากที่สุด
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงให้กำลังใจกับบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างทั่วถึง	4.55	0.66	มากที่สุด
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ และให้เกียรติกับบุคลากรในสถานศึกษาโดยเท่าเทียมกัน	4.51	0.66	มากที่สุด
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร	4.53	0.65	มากที่สุด
25.	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักปรับตัว ประพฤติ ปฏิบัติตนเหมาะสมแก่การเป็นผู้นำ	4.48	0.74	มาก
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างเครือข่าย	4.54	0.65	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.55	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.55, SD=0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ($M = 4.62, SD=0.60$) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมที่จัดใน สถานศึกษา ($M = 4.59, SD=0.61$) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการ ทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่ ($M = 4.57, SD=0.64$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักปรับตัว ประพฤติ ปฏิบัติตนเหมาะสมแก่การเป็นผู้นำ อยู่ในระดับ มาก ($M = 4.48, SD=0.74$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นชาวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ปรากฏดังตารางที่ 4.7-4.11

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดย ภาพรวม

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1.	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.53	0.56	มากที่สุด
2.	ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล	4.55	0.56	มากที่สุด
3.	ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา	4.53	0.53	มากที่สุด
4.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.56	0.54	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.54	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.54$, $SD=0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M=4.56$, $SD=0.54$) ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคคล ($M=4.55$, $SD=0.56$) ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ($M=4.53$, $SD=0.53$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($M=4.53$, $SD=0.56$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8 – 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่างเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	4.44	0.72	มาก
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	4.52	0.67	มากที่สุด
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรทุ่มเทและเสียสละ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.56	0.65	มากที่สุด
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความเคารพนับถือ จากบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.58	0.65	มากที่สุด
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ	4.54	0.68	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.53	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.53$, $SD=0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความเคารพนับถือ จากบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($M=4.58$, $SD=0.65$) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรทุ่มเทและเสียสละ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ($M=4.56$, $SD=0.65$) และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ ($M=4.54$, $SD=0.68$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($M=4.44$, $SD=0.72$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความสามารถของ บุคลากรแต่ละบุคคล	4.59	0.64	มากที่สุด
33.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.52	0.66	มากที่สุด
34.	ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักในการพิจารณา หาแนวทางใน การพัฒนาตนเองของบุคลากรในสถานศึกษาอย่าง ยุติธรรม	4.53	0.66	มากที่สุด
35.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตาม ศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.57	0.66	มากที่สุด
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ บุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.54	0.69	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.55	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.55$, $SD=0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก
ที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับ
ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.59$, $SD=0.64$) ผู้บริหารสถานศึกษา
ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.57$,
 $SD=0.66$) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่
ในระดับมากที่สุด ($M=4.54$, $SD=0.69$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหาร
สถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($M=4.52$, $SD=0.66$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
37.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเสนอแนวคิด ใหม่ๆในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น	4.61	0.63	มากที่สุด
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.44	0.71	มาก
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.47	0.68	มาก
40.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่าง สร้างสรรค์ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.53	0.65	มากที่สุด
41.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานใหม่ตามความ เหมาะสม	4.57	0.67	มากที่สุด
42.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้คำพูด ในการกระตุ้น ให้ บุคลากร มีกำลังใจ มีความภูมิใจ และมีขวัญกำลังใจในการ ทำงาน	4.54	0.66	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.53	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($M=4.53$, $SD=0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่
ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเสนอแนวคิดใหม่ๆในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมาก
ขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.61$, $SD=0.63$) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานสับเปลี่ยนหมุนเวียน
เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานใหม่ตามความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.57$,
 $SD=0.67$) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้คำพูด ในการกระตุ้น ให้บุคลากร มีกำลังใจ มีความภูมิใจ
และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.54$, $SD=0.66$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า
ข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถในการ
แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก ($M=4.44$, $SD=0.71$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
43.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.63	0.62	มากที่สุด
44.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอโครงการใหม่ๆเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.56	0.62	มากที่สุด
45.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษาและสอดคล้องกับความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	4.53	0.68	มากที่สุด
46.	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา	4.57	0.63	มากที่สุด
47.	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความผูกพันกับสถานศึกษาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.70	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.56	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.56$, $SD=0.54$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.63$, $SD=0.62$) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.57$, $SD=0.63$) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอโครงการใหม่ๆเพื่อพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.56$, $SD=0.62$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความผูกพันกับสถานศึกษาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($M=4.48$, $SD=0.70$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมปรากฏดังตารางที่ 4.12 ถึง 4.17

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวม

(n = 317)

รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	4.52	0.54	มากที่สุด
2. ด้านการปฏิรูปองค์กร	4.52	0.49	มากที่สุด
3. ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล	4.57	0.55	มากที่สุด
4. ด้านการจัดการความรู้	4.48	0.56	มาก
5. ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.49	0.57	มาก
รวมเฉลี่ย	4.52	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.52$, $SD=0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.57$, $SD=0.55$) ด้านการปฏิรูปองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.52$, $SD=0.49$) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.52$, $SD=0.54$) ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ($M=4.49$, $SD=0.57$) และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ($M=4.48$, $SD=0.56$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13 ถึง 4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
48.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.50	0.73	มาก
49.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมและสามารถส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน	4.44	0.72	มาก
50.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเรียนรู้รูปแบบ วิธีการและ เทคนิคใหม่ๆในการทำงาน ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.52	0.67	มากที่สุด
51.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ จากการพัฒนาตนเองมาเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เป็น อย่างดี	4.59	0.61	มากที่สุด
52.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการนำ นวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา	4.53	0.66	มากที่สุด
53.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มาปรับปรุงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น	4.55	0.64	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.52	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.52, SD=0.54$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษามีความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้ เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.59, SD=0.61$) ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำผลการปฏิบัติงานของ สถานศึกษามาปรับปรุงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด $M=4.55, SD=0.64$) และ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.53, SD=0.66$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและสามารถส่งเสริมให้เกิดการ ทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($M=4.44, SD=0.72$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการปฏิรูป
องค์กร

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
54.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	4.60	0.64	มากที่สุด
55.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงให้รางวัลแก่บุคลากรในสถานศึกษา	4.48	0.79	มาก
56.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.52	0.62	มากที่สุด
57.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการประสานงานทำให้การสื่อสารเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.54	0.64	มากที่สุด
58.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานของบุคลากร	4.52	0.65	มากที่สุด
59.	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	4.55	0.64	มากที่สุด
60.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเรียนรู้ ทั้งจากที่เกิดจากความสำเร็จและความผิดพลาดของตนเอง	4.53	0.74	มากที่สุด
61.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ ละฝ่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.44	0.77	มาก
62.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและเครือข่าย ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.41	0.79	มาก
63.	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากชุมชนและผู้ปกครองเครือข่าย เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา	4.62	0.60	มากที่สุด
64.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานประสานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เป็นอย่างดี โดยยึดถือเป้าหมายของสถานศึกษา	4.49	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย		4.52	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการปฏิรูปองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.52, SD=0.49$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากชุมชนและผู้ปกครองเครือข่าย เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.62, SD=0.60$) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.60, SD=0.64$) และผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.55, SD=0.64$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและเครือข่ายชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.41, SD=0.79$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
65.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการตัดสินใจของทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษา	4.61	0.63	มากที่สุด
66.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม	4.53	0.64	มากที่สุด
67.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นคณะกรรมการสถานศึกษา ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	4.58	0.65	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.57	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.57, SD=0.55$) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการตัดสินใจของทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

สถานศึกษา ($M=4.61$, $SD=0.63$) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นคณะกรรมการสถานศึกษา ในการเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ($M=4.55$, $SD=0.65$) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถของ บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม ($M=4.53$, $SD=0.64$)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการจัดการ ความรู้

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
68.	ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อหาวิธีบริหาร จัดการศึกษามาช่วยพัฒนาสถานศึกษา	4.55	0.68	มากที่สุด
69.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.41	0.76	มาก
70.	ผู้บริหารสถานศึกษามีติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ภายนอกสถานศึกษา โดยการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาใน เครือข่ายในด้านต่างๆ	4.44	0.74	มาก
71.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล จากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางใน การปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิผล	4.52	0.68	มากที่สุด
72.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.47	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย		4.48	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=4.48$, $SD=0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษามาช่วยพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.55$, $SD=0.68$) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.52$,

$SD=0.65$) และผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($M=4.47, SD=0.71$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($M=4.41, SD=0.76$)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการใช้เทคโนโลยี

(n = 317)

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับ
73.	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.60	0.60	มากที่สุด
74.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา	4.45	0.71	มาก
75.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร อบรมและพัฒนาเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	4.46	0.71	มาก
76.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	4.48	0.70	มาก
77.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.74	มากที่สุด
78.	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.42	0.81	มาก
79.	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่กับการบริหารงานด้านข้อมูลข่าวสารได้เป็นอย่างดี	4.47	0.72	มาก
80.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.49	0.71	มาก
81.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ	4.56	0.68	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.49	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=4.49, SD=0.57$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.60, SD=0.60$) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.56, SD=0.68$) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M=4.52, SD=0.74$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($M=4.42, SD=0.81$)



ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมาเขต 4

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศึกษานครราชสีมาเขต 4 ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรย่อยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

X_{1_1}	ปัจจัยที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
X_{1_2}	ปัจจัยที่ 2 การบริการที่ดี
X_{1_3}	ปัจจัยที่ 3 การพัฒนาตนเอง
X_{1_4}	ปัจจัยที่ 4 การทำงานเป็นทีม
$XX_{1_{total}}$	ปัจจัยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
X_{2_1}	ปัจจัยที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_{2_2}	ปัจจัยที่ 6 การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล
X_{2_3}	ปัจจัยที่ 7 การกระตุ้นชาวปัญญา
X_{2_4}	ปัจจัยที่ 8 การสร้างแรงบันดาลใจ
$XX_{2_{total}}$	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
Y_1	พลวัตแห่งการเรียนรู้
Y_2	การปฏิรูปองค์กร
Y_3	การเพิ่มอำนาจบุคคล
Y_4	การจัดการความรู้
Y_5	การใช้เทคโนโลยี
Y_{total}	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครราชสีมา เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครราชสีมาเขต 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมปรากฏดัง
ตารางที่ 4.18 ถึง 4.19

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y _{total}
X ₁ ₁	.819**	.832**	.771**	.770**	.786**	.834**
X ₁ ₂	.766**	.770**	.731**	.707**	.721**	.775**
X ₁ ₃	.857**	.856**	.812**	.825**	.829**	.876**
X ₁ ₄	.830**	.838**	.798**	.793**	.772**	.845**
XX ₁ _{total}	.881**	.887**	.837**	.833**	.837**	.896**

** p < .01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 ปรากฏดังนี้ ตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหาร (XX₁_{total}) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 (Y_{total}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .896 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า การพัฒนาตนเอง (X₁₃) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .876 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การทำงานเป็นทีม (X₁₄) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .845 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X₁₁) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .834 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การบริการที่ดี (X₁₂) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .755 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y _{total}
X ₂₁	.842**	.864**	.803**	.810**	.797**	.863**
X ₂₂	.853**	.874**	.834**	.831**	.814**	.882**
X ₂₃	.900**	.913**	.866**	.873**	.853**	.924**
X ₂₄	.886**	.894**	.857**	.861**	.857**	.913**
XX _{2total}	.912**	.929**	.880**	.884**	.870**	.938**

** p < .01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ปรากฏดังนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (XX_{2total}) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 (Y_{total}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .938 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากมากไปหาน้อย พบว่า การกระตุ้นชาวปัญญา (X₂₃) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .924 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การสร้างแรงบันดาลใจ (X₂₄) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .913 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล (X₂₂) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .882 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X₂₁) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .863 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

6.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผู้วิจัยได้กำหนด
สัญลักษณ์แต่ละตัวแปรย่อยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

X_{1_1}	ปัจจัยที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
X_{1_2}	ปัจจัยที่ 2 การบริการที่ดี
X_{1_3}	ปัจจัยที่ 3 การพัฒนาตนเอง
X_{1_4}	ปัจจัยที่ 4 การทำงานเป็นทีม
Y_{total}	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
Adjusted R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจในการทำนาย
Std.error	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
ES.b	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์สมการถดถอย
B	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนดิบ
β	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
Y_1'	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
Z_1	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมปรากฏดังตารางที่ 4.20 ถึง 4.21

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted R^2) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรทำนาย	R	R^2	Adjusted R^2	Std.error	F	p-values
X_{1_3}	.876 ^a	.768	.767	.285	1.059 ^{**}	.000
$X_{1_3} X_{1_4}$.900 ^b	.810	.809	.258	680.758 ^{**}	.000
$X_{1_3} X_{1_4} X_{1_1}$.909 ^c	.826	.824	.247	502.610 ^{**}	.000

a. Predictors: (Constant), ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{1_3})

b. Predictors: (Constant), ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{1_3}), ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (X_{1_4})

c. Predictors: (Constant), ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{1_3}), ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (X_{1_4}), ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_{1_1})

**p < .01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน เพื่อหาตัวทำนายสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{1_3}) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .876 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจในการทำนาย (Adjusted R^2) เท่ากับ .767 แสดงว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{1_3}) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 ได้ร้อยละ 76.7

เมื่อเพิ่มตัวทำนายในการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (X_{1_4}) ช่วยทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .900 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจการทำนาย (Adjusted R^2) เพิ่มขึ้นเป็น .809 แสดงว่า X_{1_3} และ X_{1_4} ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80.9

เมื่อเพิ่มตัวทำนาย คือ ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_{1_1}) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .909 ช่วยทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจการทำนาย (Adjusted R^2) เพิ่มขึ้นเป็น .824 แสดงว่า X_{1_3} X_{1_4} และ X_{1_1} ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 82.4

ทั้งนี้ ได้พบว่า ปัจจัยด้านการบริการที่ดี (X_{1_2}) ถูกตัดออกจากสมการการทำนาย แสดงว่า ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนว่า การบริการที่ดี (X_{1_2}) จะสามารถทำนายองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนดิบ (B) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนมาตรฐาน

(β)ของสมรณะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ สัมประสิทธิ์สมการถดถอย (ES.b) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

ตัวแปร	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	p-values
	B	Std.error	β		
X_{1_3}	.395	.055	.387	7.187	.000
X_{1_4}	.368	.048	.331	7.644	.000
X_{1_1}	.254	.048	.247	5.346	.000
a (Constant)	.115	.122	-	.941	.347
R = .909	Std.error = .247		F = 502.610		
R ² = .826	Adjusted R ² = .824		a = .115		

** p < .01

จากตารางที่ 4.21 ในการสร้างสมการทำนายสมรณะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน พบว่า สมรณะ หลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ปัจจัย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3 ที่กำหนด โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{1_3}) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) และในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .395 และ .387 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (X_{1_4}) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) และในรูป คะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .368 และ .331 ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_{1_1}) มีค่าสัมประสิทธิ์การ ถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) และในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .254 และ .247 ตามลำดับ

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .909 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ ปรับแก้หรืออำนาจการทำนาย (Adjusted R²) เท่ากับ .824 และทั้ง 3 ปัจจัย สามารถทำนายการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำตัวแปรสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มาสร้างสมการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4 ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$Y_1' = .115 + .395(X1_3) + .368(X1_4) + .254(X1_1)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$Z_1 = .387(X1_3) + .331(X1_4) + .247(X1_1)$$

6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4

การศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4 ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรย่อที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้ เพิ่มว่าจากตารางที่เท่าไรถึงเท่าไร

X ₂₁	ปัจจัยที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X ₂₂	ปัจจัยที่ 6 การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล
X ₂₃	ปัจจัยที่ 7 การกระตุ้นชาวปัญญา
X ₂₄	ปัจจัยที่ 8 การสร้างแรงบันดาลใจ
Y _{total}	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
Adjusted R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจในการทำนาย
Std.error	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
ES.b	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์สมการถดถอย
B	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนดิบ
β	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
Y ₂ '	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
Z ₂	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมปรากฏดังตารางที่ 4.22 ถึง 4.23

ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted R^2) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรทำนาย	R	R^2	Adjusted R^2	Std.error	F	p-values
X2 ₃	.924 ^a	.853	.853	.226	1.860 ^{**}	.000
X2 ₃ X2 ₄	.943 ^b	.890	.889	.196	1.291 ^{**}	.000
X2 ₃ X2 ₄ X2 ₂	.946 ^c	.895	.894	.192	903.317 ^{**}	.000

a. Predictors: (Constant), ปัจจัยด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X2₃)

b. Predictors: (Constant), ปัจจัยด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X2₃), ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X2₄)

c. Predictors: (Constant), ปัจจัยด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X2₃), ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X2₄), ปัจจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล (X2₂)

**p < .01

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน เพื่อหาตัวทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 พบว่า ปัจจัยด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X2₃) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .924 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจในการทำนาย (Adjusted R^2) เท่ากับ .853 แสดงว่า ปัจจัยด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X2₃) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 ได้ร้อยละ 85.3

เมื่อเพิ่มตัวทำนายในการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X2₄) ช่วยทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .943 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจการทำนาย (Adjusted R^2) เพิ่มขึ้นเป็น .889 แสดงว่า X2₃ และ X2₄ ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 88.9

เมื่อเพิ่มตัวทำนาย คือ ปัจจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคล (X₂) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .946 ช่วยทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจการทำนาย (Adjusted R²) เพิ่มขึ้นเป็น .894 แสดงว่า X₂, X₃ และ X₄ ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 89.4

ทั้งนี้ ได้พบว่า ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X₂) ถูกตัดออกจากสมการการทำนาย แสดงว่า ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X₂) จะสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนดิบ (B) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์สมการถดถอย (ES.b) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

ตัวแปร	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	p-values
	B	Std.error	β		
X ₃	.430	.043	.457	10.007	.000
X ₄	.349	.044	.360	7.915	.000
X ₂	.158	.041	.163	3.859	.000
a (Constant)	.287	.082	-	3.485	.001
R = .946 Std.error = .192 F = 903.317					
R ² = .895 Adjusted R ² = .894 a = .287					

** p < .01

จากตารางที่ 4.23 ในการสร้างสมการทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ปัจจัย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4 ที่กำหนด โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X₃) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) และในรูปคะแนน

มาตรฐาน (β) เท่ากับ .430 และ .457 ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{24}) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) และในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .349 และ .360 และปัจจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล (X_{22}) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) และในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .157 และ .163 ตามลำดับ

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .946 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจการทำนาย (Adjusted R^2) เท่ากับ .894 และทั้ง 3 ปัจจัย สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาสร้างสมการพยากรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 ได้ดังต่อไปนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$Y_1' = .287 + .430(X_{23}) + .349(X_{24}) + .158(X_{22})$$

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$Z_2 = .457(X_{23}) + .360(X_{24}) + .163(X_{22})$$



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

1.1.3 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

1.1.5 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,833 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4, 2564)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 320 คน กำหนดกลุ่ม

ตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, น.69)

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 26 ข้อ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60–1.00 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 ตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นชาวปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 21 ข้อ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60–1.00 มีความค่าเที่ยงเท่ากับ .98 และตอนที่ 4 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 34 ข้อ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60–1.00 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำหนังสือขอความร่วมมือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 320 คน และผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทางออนไลน์ พร้อมติดตามการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวนทั้งสิ้น 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.06

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยข้อมูลพื้นฐานของครูผู้สอนวิเคราะห์โดยใช้การหาความถี่ และร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมี จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 72.24 มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 51.42 มีตำแหน่งวิทยฐานะ ครู (คศ. 1) จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 35.96 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.02 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน) จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 58.36

1.3.2 ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และผลการสรุปรายด้านทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์** โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในการประเมินความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษามาปรับปรุงพัฒนานวัตกรรมให้ดีขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมใหม่ๆ

2) *ด้านการบริการที่ดี* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการให้บริการที่เป็นระบบทั้งในและนอกสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับผู้ให้บริการ เป็นบุคคลที่มีจิตใจในการให้บริการที่ดี (service mind) อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากการสำรวจความพึงพอใจมาใช้พัฒนากระบวนการให้บริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก

3) *ด้านการพัฒนาตนเอง* โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและวิธีอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและเครือข่ายสังคม (social network) ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับภาษาเพื่อการสื่อสารโดยการเข้าร่วมอบรมกับองค์กรภายนอก และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอบรมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารประมวลความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก

4) *ด้านการทำงานเป็นทีม* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมที่จัดในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักปรับตัว ประพฤติ ปฏิบัติตนเหมาะสมแก่การเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก

1.3.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล และด้านการกระตุ้นเชาว์

ปัญญา ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ด้านการสร้างบารมี อยู่ในระดับมาก และผลการสรุปรายด้านทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1) *ด้านการสร้างบารมี* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความเคารพนับถือ จากบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรทุ่มเทและเสียสละ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ อยู่ในระดับมาก

2) *ด้าน การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคค* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึง ความแตกต่าง ว่างระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

3) *ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานใหม่ตามความเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้คำพูด ในการกระตุ้น ให้บุคลากร มีกำลังใจ มีความภูมิใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก

4) *ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอโครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความผูกพันกับสถานศึกษาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก

1.3.4 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการปฏิรูปองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก และผลการสรุปรายด้านทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1) *ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาปรับปรุงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและสามารถส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก

2) *ด้านการปฏิรูปองค์กร* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากชุมชนและผู้ปกครองเครือข่าย เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและเครือข่ายชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก

3) *ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล* โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการตัดสินใจของทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นคณะกรรมการสถานศึกษา ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม

4) *ด้านการจัดการความรู้* โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษา มาช่วยพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก

5) *ด้านการใช้เทคโนโลยี* โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่มคือ ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

1.3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

1) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ปรากฏดังนี้ ตัวแปรสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ($XX1_{total}$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 (Y_{total}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .896 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า การพัฒนาตนเอง ($X1_3$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .876 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การทำงานเป็นทีม ($X1_4$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .845 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($X1_1$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .834 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การบริการที่ดี ($X1_2$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .755 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ปรากฏดังนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ($XX2_{total}$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 (Y_{total}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .938 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า การกระตุ้นชาวปัญญา ($X2_3$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .924 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การสร้างแรงบันดาลใจ ($X2_4$) มี

ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .913 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล (X_{2_2}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .882 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การสร้างบารมี (X_{2_1}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .863 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

1.3.6 สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 พบว่า จากตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัว มีตัวแปรจำนวน 3 ตัว ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{1_3}) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (X_{1_4}) และปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_{1_1}) ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .909 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 82.4 (Adjusted $R^2 = .824$)

โดยสามารถนำตัวแปรสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามาสร้างสมการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$Y_1' = .115 + .395(X_{1_3}) + .368(X_{1_4}) + .254(X_{1_1})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$Z_1 = .387(X_{1_3}) + .331(X_{1_4}) + .247(X_{1_1})$$

2) ภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 พบว่า จากตัวแปรต้นทั้งหมด 4 ตัว มีตัวแปรจำนวน 3 ตัว ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการกระตุ้นแนวปรัชญา (X_{2_3}) ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{2_4}) และปัจจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล (X_{2_2}) ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .946 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 89.4 (Adjusted $R^2 = .894$)

โดยสามารถนำตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาสร้างสมการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 4 ได้ดังต่อไปนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$Y_1' = .287 + .430(X_{2_3}) + .349(X_{2_4}) + .158(X_{2_2})$$

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_2 = .457(X_{2_3}) + .360(X_{2_4}) + .163(X_{2_2})$$

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีเป้าประสงค์ และถึงกลยุทธ์ในการที่จะพัฒนาครูและบุคลากรทั้งระบบ รวมทั้งมีแผนพัฒนาบุคลากร มีโครงการรองรับการพัฒนาที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553, น.6) กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, น. 429 - 430) ได้กำหนดเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2556, น.47-51) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ไว้เป็นแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และสามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558, น. 5) ที่กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) (2563, น.4-12) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ คือ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับจิตวิทยาแห่งสติ สติกับการพัฒนาที่งานพัฒนาองค์กร

สามารถนำแนวคิด วิธีการฝึกสมาธิ ฝึกสติ ไปใช้ในการพัฒนาความเข้มแข็งภายในตน สติกับการพัฒนาทีมงานและพัฒนาองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ระบบการพัฒนานวัตกรรมสำหรับองค์กรที่เป็นสถานศึกษา การคิดเพื่อการแก้ไขปัญหา กระบวนการเชิงระบบในการจัดการความซับซ้อน สามารถนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้แก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนางานในองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรทางการศึกษา นวัตกรรมจากแนวคิด Empowerment กระบวนการแทรกเสริม กระบวนการเปลี่ยนแปลง การนำนวัตกรรมไปใช้ในสถานศึกษา สามารถนำแนวคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงไปปรับปรุงและพัฒนางานในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวัลย์ อ่างคำ (2561) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผู้วิจัยหลายท่าน ที่พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (นพพร ล้ำสัน, 2558; ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559; อาราพิต หัตถน, 2562) และยังสอดคล้องกับ ศุภนาฏ พิมพ์เงิน, 2563) ที่พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในกลุ่ม ที่เป็นเช่นนี้เพราะ การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวกันทำงาน อีกทั้งโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้การรวมตัวกันง่าย ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของนพพร ล้ำสัน (2558) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีม ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ปาริฉัตร ช่อชิต (2559) ได้ศึกษา สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับทิพวัลย์ อ่างคำ (2561) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด อาราพิต หัตถน (2562) ได้ศึกษา สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลของอาราพิต หัตถน (2562) แตกต่างจากของผู้วิจัย อาจเป็นเพราะว่าเขาศึกษาเฉพาะโรงเรียน ขนาดเล็กเพียงขนาดเดียว แต่งานวิจัยของผู้วิจัยได้ศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จึงทำให้ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด

ในขณะที่เดียวกันด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะนโยบายและโครงการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ในสถานการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงการต่างจำนวน

มาก ผู้บริหารจึงไม่มีเวลา หรือมีเวลาจำกัดในการที่จะไปพัฒนาตนเอง เนื่องจากการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 6) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือการดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) ได้สรุปว่าการพัฒนาตนเอง เป็นการสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความชวนชวนสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก นโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามนโยบาย จึงทำให้ผู้บริหารเกิดทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีโครงการที่มุ่งเน้นพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับแนวคิดของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2564, น. 26) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งมีแนวคิดสำคัญคือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของนพพร ลำสัน (2558) พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผู้วิจัยหลายท่านที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (พัชรินทร์ พูนสวัสดิ์ และทิพย์พิพัฒน์ สันตะวัน, 2558; ศุภรัตน์ ทิพย์พร, 2558; พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง, 2559; กาญจนา อนันตศรี, 2560; วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560; อังกูร เก้าวลัย และ อีริงกูร วรบำรุงกุล, 2562; อีร์ศักดิ์ สารสมักร, 2563; สุพรรณษา สังข์บุญชู และ กิรติ ศรีวิเชียร, 2561; ศุภนาฏ พิมพ์เงิน, 2563 รัตตินนท์

บุญกล้า, 2561) ที่พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในกลุ่ม ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอโครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl and Fiedel. (1982, p. 89, อ้างถึงใน วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2562 น.22) ได้อธิบายพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและผู้นำใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม Hays and Thoms (1967, p. 81) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่า ควรแก่การเสียสละ แบะการที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดีบุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion Effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา (Barker, 1992,p.166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Barker, 1992, p. 160) สอดคล้องกับงานวิจัยของนพพร ลำสัน (2558) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผู้วิจัยของนักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ พชรินทร์ พูนสวัสดิ์ และ ทิปพิพัฒน์ สันตะวัน (2558); กาญจนา อนันตศรี (2560) วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560) อังกร เก้าวลัย และ อธิกร วรบำรุงกุล (2562) อธิศักดิ์ สารสมัค (2563) สุพรรณษา สังข์บุญชู และ กิรติ ศรีวิเชียร (2561) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

ในขณะที่เดียวกันด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่างเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความเคารพนับถือ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กจะมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เพราะว่ามีจำนวนครูไม่มากนัก จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Weber (1947, p. 89) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มา

จากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ดูได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ ผู้ตามเกิดกายยอมรับ เชื่อฟัง และมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและสามารถชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ Bass (1985, p. 43) กล่าวว่า ผู้นำที่มีบทบาทตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม Yukl (1989, p. 252 อ้างถึงใน วุฒิพร กัณฑ์ศรี, 2562 น.26) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา อนันตศรี (2560) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีวิสัยทัศน์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สูงเทียบเท่าค่าเฉลี่ยของประเทศพันธกิจพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล ดังนั้นจึงส่งผลให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการคัดสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่าการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิก ในการรวบรวมจัดการ และใช้ความรู้ เพื่อผลสำเร็จขององค์กร ที่เรียกว่าพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีการมอบอำนาจในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตให้เกิดผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ พูนสวัสดิ์ และ ทิปพิพัฒน์ สันตะวัน (2558) พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผู้วิจัยหลายท่าน ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง, 2559; โสภณ งามสวย , 2559; ทองเพียร เตยหอม, 2562) ที่พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในกลุ่ม ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการตัดสินใจของทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นคณะกรรมการสถานศึกษา ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งรับความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี (อมร สายใจ, 2556) สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพลิน บุญนำ (2559, น. 27) กล่าวว่า ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล หมายถึง การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน มีความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน ขณะเดียวกันลำพิง ศรีมีชัย (2559, น. 35) กล่าวว่า ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล คือ มีการเสริมอำนาจ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง สอดคล้องกับโสภณงามสวย (2559, น. 16) กล่าวว่า ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล คือระบบที่ประกอบด้วยบุคลากรทุกภาคส่วน ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

ในขณะเดียวกันด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับมากซึ่งผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษามาช่วยพัฒนาสถานศึกษา มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิผล มีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำพิง ศรีมีชัย (2559) พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ศิริลักษณ์ มีจันทโท และ พรเทพ ฐ์แผน (2561) พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และทองเพียร เตยหอม (2562) พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้

2.4 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ และสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า

2.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา
 เขต 4 ปรากฏดังนี้ ตัวแปรสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ($XX1_{total}$) กับการเป็นองค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 (Y_{total})
 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .896 อย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ได้ระบุว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร
 สถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนา
 ตนเองอย่างต่อเนื่อง อบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน และวิธีการบริหารสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อพัฒนา
 สถานศึกษาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่จากข้อสังเกตพบว่า ด้านการพัฒนาตนเองมีระดับต่ำ
 ที่สุดในกลุ่ม แต่ผลการหาความสัมพันธ์ปรากฏว่า ด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูงมาก สูงเป็น
 อันดับหนึ่ง ทำไมผลจากการศึกษาระดับสมรรถนะ ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม ที่
 เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า ด้านการพัฒนาตนเอง มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 อาจจะใช้วิธีการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและวิธีอื่นๆ สอดคล้องกับสำนักงาน
 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 6) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือความสนใจใฝ่รู้ในอันที่
 จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จน
 สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิด
 ประโยชน์สูงสุดได้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือการดำรงตน และประพฤติ
 ปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณ
 ข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ และสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวง
 ศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือ การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการ
 ปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา
 ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
 สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริฉัตร ช่อขิต (2559) ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผล
 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ
 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
 มัธยมศึกษาเขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ปรากฏดังนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (XX_{2total}) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 (Y_{total}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .938 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 และในรายด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นเช่าวีปัญญา ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มากที่สุด อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานใหม่ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Quinn and Hall (1983, p. 83) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญา โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ เพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากความมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาเป็นแบบขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร เน้นที่ความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา ถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยง และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกับงานวิจัย พัชรินทร์ พูนสวัสดิ์ และ ทีปพิพัฒน์ สันตะวัน (2558); ศุภรัตน์ ทิพยะพร (2558); พิพัฒน์ พงศ์ หมวกไธสง (2559); อังกูร เกาวัลย์ และ อีริงกูร วรบำรุงกุล (2562) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวก และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.5 ผลการวิจัยสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า

2.5.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า จากตัวแปรต้นทั้งหมด 4 ตัว มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง (X_{13}) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (X_{14}) และปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_{11}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .909 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ปรับแก้หรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 82.4 (Adjusted $R^2 = .824$) สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ได้กำหนดว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ทั้งนี้การที่สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาตนเอง ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มากที่สุด อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน และวิธีการบริหารสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2549, น. 429-430) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 6) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือความสนใจใฝ่รู้ การศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือ การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพร ลำสัน (2558) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารส่งผลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านการบริการที่ดี ถูกตัดออกจากสมการการทำนาย เนื่องจากยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำนายองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แม้ว่าจะไม่ส่งผล แต่ก็ยังเป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อให้บริการภาครัฐที่ดี ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า เป็นความต้องการของ

ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบการให้บริการด้วยวิธีที่หลากหลาย พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้สรุปว่าการบริการที่ดี คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 6) ได้สรุปว่าการบริการที่ดี คือ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 1-4) ได้สรุปว่าการบริการที่ดี คือ การที่ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการ มีความตั้งใจและมีความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ ส่วน Spencer and Spencer. (1993, pp. 54-55) ได้สรุปว่าการบริการที่ดี คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจบุคคล เป็นทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

2.5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า จากตัวแปรต้นทั้งหมด 4 ตัว มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านการกระตุ้นเชิงปัญหา (X_{23}) ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{24}) และปัจจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล (X_{22}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .946 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้หรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 89.4 (Adjusted $R^2 = .894$) สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ได้กำหนดว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ทั้งนี้การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นเชิงปัญหา ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มากที่สุด อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานใหม่ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ ควินน์และฮอลล์ (Quinn and Hall, 1983, p. 83, cited in Bass, 1985, p. 110) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญหาโดยใช้หลักเหตุผลผู้นำจะเน้นการมุ่งใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพร ลำสัน (2558) พบว่า ภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ในขณะที่สุพรรณษา สังข์บุญชู และ กิรติ ศรีวิเชียร (2561) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลกำหนดค่าความผันแปรของความศรัทธา ส่วนนครินทร์ อิ่มสวาสดี (2562) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ถูกตัดออกจากสมการการทำนาย แสดงว่า ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แม้ว่าจะไม่ส่งผล แต่ก็ยังเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากความสามารถของผู้บริหารในการประพฤติปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เคารพ ยกย่องและศรัทธาด้วยความจริงใจ จนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงาน และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, pp. 51-51) กล่าวว่า ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากผลการวิจัยที่ระบุว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

2) จากผลการวิจัยที่ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับด้านการสร้างบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยจัดให้มีโครงการ หรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา

และบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความเคารพนับถือ จากบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3) จากผลการวิจัยที่ระบุว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษามาช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1) จากผลการวิจัยที่ระบุว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และวิธีอื่นๆ ตามที่เหมาะสม

2) จากผลการวิจัยที่ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงการ หรือกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร

3) จากผลการวิจัยที่ระบุว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก

3.2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

3.2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

3.2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรในด้านอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2556). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คลังนานวิทยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนากระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 -2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระแส ชนวงษ์. (2556). *ภาวะผู้นำทรงพลังสไตล์หมอกกระแส “จากสุขศาลาลู่อาเซียน”*. กรุงเทพฯ: อักษรสัมพันธ์ (1987).
- กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. (2562). *รายงานการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. (2562-2563)*. นครราชสีมา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.
- กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. (2564). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563*. นครราชสีมา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.
- กฤษดา ชาญรบ. (2556). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.
- กาญจนา อนันตศรี. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- กันยา สรรพกิจโกศล. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย. (ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัย รามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2563). *เรื่องนำรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. สืบค้นจาก <http://competency.mutp.ac.th/wpcontent/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>.

- ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น. (2556). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2556). *ทฤษฎีของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: เอเชีย แปซิฟิก คอนซัลแตนท์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพงษ์ ตรีศร. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 21(1), 60-74.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ดุขสิทธิ์ัน โกสุมภ์ศิริ. (2560). *ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ – ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21*. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(3), 110-119.
- ทองเพียร เตยหอม. (2562). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ทวีภรณ์ วรชิน. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24*. *วารสารการบริหารปกครอง (Governance Journal)*, 5(2), 146-464.
- ทิพวัลย์ อ่างคำ. (2561). *สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2559). *สมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: สยามการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ สารสมักร. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5 “การวิจัยเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Research to Make A CHANGE)”.

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). *สถิติชวนใช้*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพร ลำสัน. (2558). ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(2). 136-149.
- นรินทร์ ขุนมิน. (2557). *การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม, พิษณุโลก.
- นครินทร์ อิ่มสวาสดี. (2561). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2557). สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 7(3), 507-528; กันยายน - ธันวาคม.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรลุ ชินน้ำพอง และวัลลภา อารีรัตน์. (2556). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์. ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 7(1), 92-103.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. (2553). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- บุญพา พรหมณะ. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2558). *สมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช.
- ปรเมธ สมบูรณ์. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

- พรรณณี ลีกิจวัฒน์. (2554). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ภาควิชาครุศาสตร์
 อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- พัชรมัย แก้วบรรจง. (2557). *แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน
 สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้
 ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- พัชรินทร์ พูนสวัสดิ์. และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 ในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42*. รายงาน
 สืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ
 (Proceedings). เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15. 897-
 907.
- ไพลิน บุญนำ. (2559). *ศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่บริหารโดยใช้
 สถานศึกษาเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต
 1-7*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (2564) *ทฤษฎีภาวะผู้นำ*. (ลงในเว็บไซต์ 17 เมษายน 2563) สืบค้นจาก
https://gsmis.snru.ac.th/e-hesis/file_att1/2020041759620248102_ch2.pdf.
- ยุดา รักไทย. (2546). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อีระป้อมวรรณกรรม.
- รสสุคนธ์ หนูงาม และมัทนา ว่างนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำแบบบูรณาการของผู้บริหารกับการ
 ปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10*.
วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 219-238.
- รัชฎาพร พิมพ์ชัย. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
 ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปรัชญาดุษฎี
 บัณฑิต ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

- รัตตินนท์ บุญกล้า. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ลำพิ่ง ศรีมีชัย. (2559). *รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษด้านการบกพร่องทางสติปัญญา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- วิฑูรย์ วงศ์จันทร์. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วินิจ เกตุขา. (2546). *การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปศึกษา 60 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: ประมวลบทความทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอส.พรีนส์.
- วิโรจน์ นามโส. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและนวัตที่สนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วุฒิพร กัณฑ์ศรี. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วันชัย ปานจันทร์. (2558). *ภาวะผู้นำในองค์กร (ฉบับปรับปรุงใหม่ 1)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภนาฏ พิมพ์เงิน. (2563). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงราย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- ศุภรัตน์ ทิพย์พร. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

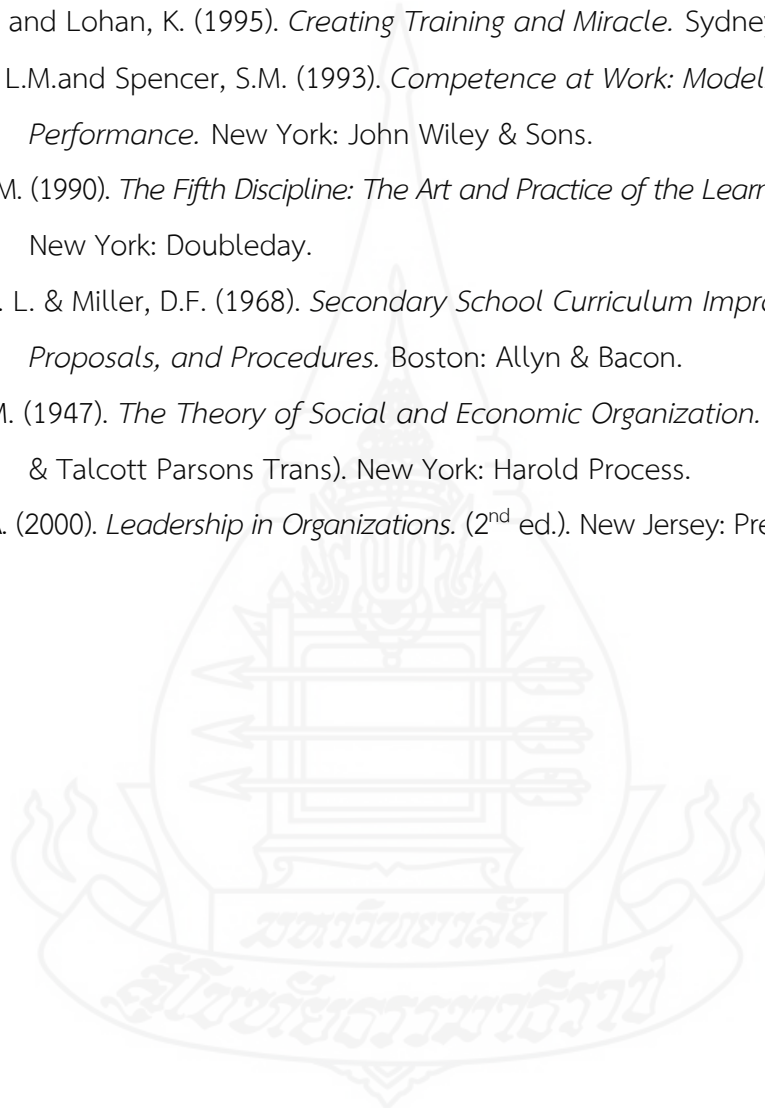
- ศิริลักษณ์ มีจันโท และ พรเทพ ฐิ์แผน. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า*, 4(2), 17-
24. พฤษภาคม.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.). (2552). *โครงการศึกษารูปแบบ
สมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552*. กรุงเทพฯ:
เดคคอดี ดิไซน์.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.). (2563). *หลักสูตรสมรรถนะ
ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปีงบประมาณ 2563*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนา
ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.).
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2556). การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็น
รูปธรรม. *วารสารวิทยบริการ*, 23(1), 17-30; มกราคม-เมษายน.
- สิงห์ ศรีแก้ว. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะ ใน
การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้
ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*.
กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง (มหาชน).
- สุชาดา รังสินนท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลงหน่วยที่ 10 ผู้บริหาร
กับการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพรรณษา สังข์บุญชู และ กิรติ ศรีวิเชียร. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
ความศรัทธาของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า*, 4(2), 71-78.
พฤษภาคม.
- สมณฑา ทายุโก. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา,
ยะลา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4. (2562). *แผนพัฒนาบุคลากร
ปีงบประมาณ 2562-2564*. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. (2563). ข้อมูลทั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. สืบค้นจาก <http://www.korat4.go.th/about.html>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. (2564). ข้อมูลงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. สืบค้นจาก <http://www.korat4.go.th/about.html>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2553). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2558). แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- _____. (2553). ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2558). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). สมรรถนะการบริหารงานที่ให้องค์การเกิดการยอมรับ. สืบค้นจาก <http://www.kroobannok.com/blog/36790>.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2556). สารความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์. ราชกิจจานุเบกษา.
- _____. (2562). กรอบสมรรถนะครูเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซี-ทีซีเอฟ). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- โสภณ งามสวย. (2559). การพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- หอมหวาน แสนเวียงจันทร์. (2559). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล อำเภอกบินทร์บุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อมร สายใจ. (2556). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2557). *โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) กุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ. วารสารวิชาการ 2. 10 – 16.* (เมษายน – มิถุนายน).
- อาราพัต หัดหน. (2562). *สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3.*(สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- เอนกลาภ สุทธิพันธ์. (2558). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- อังกูร เก้าวาลัย และ ธีรังกูร วรบำรุงกุล. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 38(3), 92-99.*
- Anantha, Raj A., Abdul, GKA., & Mohammad, ZA. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 151 – 157.
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review.* 93(1). 1-13.
- Arnauld de Nadaillac. (2013). *Core Competencies as Professional.* Boston: Mcber.
- Bass. (1985). *Leadership: Can it be holistic?.* New York: The Free Press.
- Bass, B.M., & B.J. Avolio. (1994). *Transformational Leadership Development.* Pola Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Barker, A.N. (1992). *Transformational Nursing Leadership: A Vision for the Future.* New York: National League for Nursing.
- Burns. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Cooper. (2000). *Organizational Stess: A review and critique of theory. research and application.* Thousand Oads: sage.

- Davis, B. and Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century*. London: Rutledge.
- Delmont, T.J. (2014). *A competency model for the position of chair/ head of Academic Unit at the University of Minnesota*. accessed August 8, 2014, available from <http://www.umm.edu/ohr/adp/heads>.
- Daft, R.L. (2010). *Leadership Theory and Practice*. Texas: The Dryden Press.
- DuBrin, A.J. (2010). *The Competency Management*. Cincinnati: South – Western.
- Hays and Thoms. (1967). *Educayion Development Project*. Paris: Imprimerie Boudin.
- Huber. (2010). *The Competency. 2nd ed*. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Jovanovic, D. and Ciric, M. (2016). *Benefits of Transformational Leadership in the Context of Education*. Selection and peer-review under responsibility of the Organizing Committee of the conference.
- Kierstead, D.C. (1998). *Competencies and KSAO's*. Research Directorate. [www.hrma - agrh.gc.ca](http://www.hrma-agrh.gc.ca).
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory Application Skill Development*. Wahington: South - Western College.
- Marquardt, M. J. (1996). *The Global Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Maxwell, J. (2012). *Using Mass Communication Theory*. N.J: Prentice Hall, Inc.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for Competence Rather than for Intelligence*. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. Boston: Mcber.
- McLean, G.; Yang, B.; Kuo, M.; Tolbert, A.; & Larkin, C. (2005). Developing and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2): 157–178.
- Md Nasir, M. and Sin, I. (2016). Transformational Leadership among School Principals in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 6(11), 398-403.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Value Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 367-377.
- Rylatt, A. and Lohan, K. (1995). *Creating Training and Miracle*. Sydney: Prentice Hall.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Trump, J. L. & Miller, D.F. (1968). *Secondary School Curriculum Improvement; Proposals, and Procedures*. Boston: Allyn & Bacon.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (A.M. Henderson & Talcott Parsons Trans). New York: Harold Process.
- Yukl, G. A. (2000). *Leadership in Organizations*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ นางสาวอัญดาภักดิ์ กัลปดี
 สถานที่ทำงาน ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
 วุฒิการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต (การบริหารและการพัฒนาการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
2. ชื่อ นายอนุชิต กล้าไพรี
 สถานที่ทำงาน สถานี่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
 วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
3. ชื่อ นายกฤษฎา แก้วสิงห์
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนเจียรนวนนทบุรีทิศ 1
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิจัยและสถิติทางการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนเจียรนวนนทบุรีทิศ 1
4. ชื่อ นายคมสัน คุ่มกระโทก
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านวังโรงใหญ่สามัคคี
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านวังโรงใหญ่สามัคคี
5. ชื่อ นายวีรยุทธ เวกสูงเนิน
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านวังโรงน้อย
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านวังโรงน้อย

ภาคผนวก ข
หนังสือประสานงาน





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๓๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณัฐภักดิ์ กัลปดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะและภาวะผู้นำ ของของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านใน ฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ การวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘-๓๖๖๘-๒๑๗๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (ป)/๓๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน นายอนุชิต กล้าโพธิ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะและภาวะผู้นำ ของของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ การวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗
เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘-๓๖๖๘-๒๑๗๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๓๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน นายกฤษฏา แก้วสิงห์
สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะและภาวะผู้นำ ของของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านใน ฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ การวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗
เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘-๓๖๖๘-๒๑๗๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๓๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวิรัช เวทสูงเนิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะและภาวะผู้นำ ของของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านใน ฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ การวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘-๓๖๖๘-๒๑๗๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (น)/ ๕๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกระทุ่ม

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“สมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔” ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้
เครื่องมือในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๕ คน ทั้งนี้ จะมีให้เป็นกรรบบกวนเวลาสอนตามปกติ
ของครูผู้สอน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๑-๗๙๖-๙๘๘๙



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (ป)/๓๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายคมสัน คุ้มกระโทก

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะและภาวะผู้นำ ของของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านใน สถานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ การวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๘-๓๖๖๘-๒๑๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (น)/ ๕๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกระทุ่ม

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“สมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔” ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้
เครื่องมือในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๕ คน ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาสอนตามปกติ
ของครูผู้สอน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรินาถ แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๑-๗๙๖-๙๘๘๙



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (น)/ ๕๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังโรงใหญ่สามัคคี

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“สมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๕” ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้
เครื่องมือในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๕ คน ทั้งนี้ จะมิให้เป็นการรบกวนเวลาสอนตามปกติ
ของครูผู้สอน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๑-๗๙๖-๙๘๘๙



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (น)/ ๕๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วยนางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหาร
การศึกษา วิชาเอกบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิจัย
เรื่อง “สมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔”

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๖๓-๖๖๙-๕๙๖๓



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (น)/ ๕๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางจิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา วิชาเอกบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิจัย
เรื่อง “สมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔”

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๔

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๖๓-๖๖๙-๕๙๖๓

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น
ไม่มีผลใดๆ ต่อผู้ตอบทั้งสิ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอความ
อนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบแบบสอบถามตรงตามความเป็นจริงและให้สมบูรณ์ทุกข้อ
โดยเข้าไปทำแบบสอบถามได้ที่ลิงค์ <https://forms.gle/TrS3dLCV22bNVvxj8> หรือ
สแกนคิวอาร์โคdexข้างล่างเพื่อทำแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(Index of Item-objective Congruence: IOC)



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์								
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน ในการประเมิน ความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ในการคิดค้น นวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนางานในหน้าที่ ให้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารทดลองใช้และประเมินผลการ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของงาน	0	-1	1	-1	-1	-2	-0.4	ใช้ไม่ได้
5	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและ ภายนอกของสถานศึกษามาปรับปรุง พัฒนานวัตกรรมให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการเผยแพร่นวัตกรรมอย่าง กว้างขวาง โดยการจัดทำเป็นเอกสาร หรือคู่มือประกอบการใช้นวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	+1

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
7.	ผู้บริหารนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ด้านการบริการที่ดี									
8	ผู้บริหารวางแผนการให้บริการที่เป็นระบบทั้งในและนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
9	ผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารนำข้อมูลความต้องการมาปรับปรุง พัฒนาระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	0	-1	0	-1	-1	-3	-0.6	ใช้ไม่ได้
11	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบการให้บริการด้วยวิธีที่หลากหลาย พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากการสำรวจความพึงพอใจมาใช้พัฒนาระบบการให้บริการที่ดี อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้กับผู้ให้บริการ เป็นบุคคลที่มีจิตใจในการให้บริการที่ดี (service mind)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านการพัฒนาตนเอง									
14	ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและวิธีอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารคัดเลือกหลักสูตรที่เข้ารับการอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง	-1	-1	1	-1	-1	-3	-0.6	ใช้ไม่ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = ΣRN	แปลผล
		1	2	3	4	5			
16	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาเพื่อการสื่อสารโดยการเข้าร่วมอบรมกับองค์กรภายนอกและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอบรมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและเครือข่ายสังคม(social network) ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆจากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารจัดทำเอกสารประมวลความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
20	ผู้บริหารกำหนดให้มีนโยบายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
ด้านการทำงานเป็นทีม									
21	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมที่จัดในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
23	ผู้บริหารให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
24	ผู้บริหารรับฟังและนำความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อการตัดสินใจในระดับนโยบาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีเทคนิคการกระตุ้นการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา	0	1	1	-1	1	2	0.4	ใช้ไม่ได้
26	ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้กำลังใจกับบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้เกียรติกับบุคลากรในสถานศึกษาโดยเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารแบ่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารรู้จักปรับตัว ประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสมแก่การเป็นผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างเครือข่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
31	ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารทำให้บุคลากรภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารทำให้บุคลากรทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารได้รับความเคารพนับถือ จากบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล								
36	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารมีหลักในการพิจารณา หาแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา								
41	ผู้บริหารมีเทคโนโลยีในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเสนอแนวคิดใหม่ๆในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น	-1	-1	0	1	0	1	-0.2	ใช้ไม่ได้
42	ผู้บริหารมีเทคโนโลยีในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
45	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
46	ผู้บริหารมอบหมายงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานใหม่ตามความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
47	ผู้บริหารสามารถใช้คำพูด ในการกระตุ้นให้บุคลากร มีกำลังใจ มีความภูมิใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ								
48	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
49	ผู้บริหารมีทักษะในการพูดเพื่อให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	1	-1	0	-1	-1	-2	-0.4	ใช้ไม่ได้
50	ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความแตกต่างแต่ละบุคคล	-1	1	1	-1	1	1	0.2	ใช้ไม่ได้
51	ผู้บริหารเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอโครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
52	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษา และสอดคล้องกับความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
53	ผู้บริหารวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
54	ผู้บริหารเสริมสร้างความผูกพันกับสถานศึกษาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้								
55	ผู้บริหารพัฒนาตนเองตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
56	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและสามารถส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน	+1	+1	0	0	+1	3	0.6	ใช้ได้
57	ผู้บริหารมีการเรียนรู้รูปแบบ วิธีการและเทคนิคใหม่ๆในการทำงาน ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
58	ผู้บริหารมีความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
59	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
60	ผู้บริหารได้นำผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาปรับปรุงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
61	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
62	ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้รางวัลแก่บุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
63	ผู้บริหารมีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
64	ผู้บริหารมีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการประสานงานทำให้การสื่อสารเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
65	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
66	ผู้บริหารเห็นความสำคัญการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
67	ผู้บริหารยอมรับการเรียนรู้ ทั้งจากที่เกิดจากความสำเร็จและความผิดพลาดของตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
68	ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละฝ่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
69	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและเครือข่ายชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
70	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากชุมชนและผู้ปกครองเครือข่าย เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
71	ผู้บริหารทำงานประสานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี โดยยึดถือเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านการเอื้ออำนาจบุคคล									
72	ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
73	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
74	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา	-1	1	1	1	-1	1	0.2	ใช้ไม่ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
75	ผู้บริหารให้ความสะดวก ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆและนำผลงานมาปรับปรุง	-1	1	1	1	-1	1	0.2	ใช้ไม่ได้
76	ผู้บริหารกระตุ้นคณะกรรมการสถานศึกษาในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านการจัดการความรู้									
77	ผู้บริหารศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษามาช่วยพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
78	ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
79	ผู้บริหารมีติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงภายนอกสถานศึกษา โดยการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาในเครือข่ายในด้านต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
80	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
81	ผู้บริหารมีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ด้านการใช้เทคโนโลยี									
82	ผู้บริหารช่วยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม = ΣR	IOC = $\Sigma R/N$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
83	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
84	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรอบรมและพัฒนาเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
85	ผู้บริหารพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
86	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
87	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
88	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่กับการบริหารงานด้านข้อมูลข่าวสารได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
89	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
90	ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ง

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

1. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

Scale: All variables

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

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

Reliability statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.972	.972	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	106.10	211.955	.647	.972
x12	106.00	211.103	.710	.971
x13	106.20	205.959	.786	.971
x14	106.13	209.085	.800	.971
x15	106.30	205.941	.834	.970
x16	106.23	211.978	.706	.971
x27	106.07	212.409	.717	.971
x28	106.20	208.372	.813	.970
x29	106.43	208.254	.733	.971
x210	106.33	210.161	.708	.971
x211	106.07	212.133	.732	.971
x312	106.20	212.924	.595	.972
x313	106.17	213.868	.684	.971
x314	106.13	206.671	.813	.970
x315	106.13	208.533	.775	.971
x316	106.20	209.200	.773	.971
x317	106.13	205.706	.856	.970
x418	105.87	213.292	.637	.972
x419	105.87	214.051	.598	.972
x420	106.00	209.103	.810	.971
x421	106.13	206.947	.724	.971
x422	106.17	208.213	.804	.971
x423	106.03	209.413	.750	.971
x424	106.10	208.093	.783	.971
x425	106.03	206.309	.846	.970
x426	105.93	209.857	.761	.971

2. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นเชาว์ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ

Scale: All variables

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

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

Reliability statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.985	.985	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x527	83.58	195.454	.900	.983
x528	83.58	196.014	.873	.984
x529	83.65	193.595	.905	.983
x530	83.58	194.414	.889	.984
x531	83.69	193.742	.919	.983
x632	83.54	195.538	.880	.984
x633	83.50	192.100	.914	.983
x634	83.65	191.995	.922	.983
x635	83.62	195.846	.838	.984
x636	83.73	195.325	.868	.984
x737	83.77	198.425	.805	.984
x738	83.81	197.922	.798	.984
x739	83.54	195.858	.865	.984
x740	83.62	192.886	.919	.983
x741	83.65	196.075	.747	.985
x742	83.69	197.582	.795	.984
x843	83.65	191.115	.912	.983
x844	83.54	199.778	.799	.984
x845	83.58	198.334	.822	.984
x846	83.58	196.414	.853	.984
x847	83.62	195.366	.861	.984

3. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ตอนที่ 4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี

Scale: All variables

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

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

Reliability statistics

Cronbach's Alpha Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.986	.986	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y148	139.03	386.585	.780	.986
y149	138.97	387.895	.744	.986
y150	138.97	394.171	.611	.986
y151	138.93	386.271	.783	.986
y152	138.90	390.300	.727	.986
y153	139.03	385.895	.863	.985
y254	138.93	382.823	.905	.985
y255	139.00	383.448	.818	.986
y256	138.80	390.993	.784	.986

Item-Total Statistics (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y257	138.83	389.868	.713	.986
y258	138.83	389.109	.804	.986
y259	138.87	385.775	.822	.986
y260	138.87	385.361	.837	.985
y261	138.93	381.444	.897	.985
y262	138.93	383.857	.868	.985
y263	138.80	386.097	.842	.985
y264	138.87	380.120	.911	.985
y365	138.80	386.303	.834	.985
y366	138.67	386.368	.861	.985
y367	138.83	381.385	.858	.985
y468	139.00	388.552	.798	.986
y469	138.97	384.033	.782	.986
y470	138.93	389.651	.713	.986
y471	138.97	384.240	.821	.986
y472	138.83	391.385	.712	.986
y573	138.80	388.097	.830	.986
y574	138.77	384.737	.881	.985
y575	138.87	383.016	.865	.985
y576	138.83	389.799	.776	.986
y577	139.00	383.655	.861	.985
y578	138.93	386.478	.832	.986
y579	138.87	382.602	.879	.985
y580	138.93	386.202	.842	
y581	138.80	385.269	.873	

ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาที่
ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามนี้มี 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี
ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
การคำนึงถึงการเป็นเอกัตบุคคล การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

ตอนที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูประ
องค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี

3. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละคำถามตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลและจะไม่มีผลต่อตัว
ท่านแต่ประการที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม ไต จึงใคร่ขอความกรุณา
จากท่านในการตอบคำถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

นางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล

ครูโรงเรียนบ้านวังโรงน้อย

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ของแต่ละข้อให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

 ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 ปี ขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

 ครูผู้ช่วย ครูผู้ช่วย ครู (คศ. 1) ครูชำนาญการ (คศ. 2) ครูชำนาญการพิเศษ (คศ. 3) ครูเชี่ยวชาญ (คศ. 4)

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (เศษของปีเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี มากกว่า 20 ปี

5. ขนาดของสถานศึกษา

 สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน) สถานศึกษาขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)

ตอนที่ 2

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความรายการสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

ข้อที่	สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ในการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในการประเมินความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนางานในหน้าที่ ให้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษามาปรับปรุงพัฒนานวัตกรรมให้ดีขึ้น					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่ข่าวสารอย่างกว้างขวาง โดยการจัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือประกอบการใช้นวัตกรรม					

ข้อที่	สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
ด้านการบริการที่ดี						
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการให้บริการที่เป็นระบบทั้งในและนอกสถานศึกษา					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา					
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบการให้บริการด้วยวิธีที่หลากหลาย พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล					
10.	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากการสำรวจความพึงพอใจมาใช้พัฒนาระบบการให้บริการที่ดี อย่างต่อเนื่อง					
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับผู้ให้บริการ เป็นบุคคลที่มีจิตใจในการให้บริการที่ดี (service mind)					
ด้านการพัฒนาตนเอง						
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและวิธีอื่นๆ					
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับภาษาเพื่อการสื่อสารโดยการเข้าร่วมอบรมกับองค์กรภายนอกและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอบรมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและเครือข่ายสังคม (social network) ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น					
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารประมวลความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
17.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้มีนโยบายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
ด้านการทำงานเป็นทีม						
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมที่จัดในสถานศึกษา					
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่					
21.	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและนำความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อการตัดสินใจในระดับนโยบาย					
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงให้กำลังใจกับบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างทั่วถึง					
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ และให้เกียรติกับบุคลากรในสถานศึกษาโดยเท่าเทียมกัน					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร					
25.	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักปรับตัว ประพฤติ ปฏิบัติตนเหมาะสมแก่การเป็นผู้นำ					
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างเครือข่าย					

ตอนที่ 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความรายการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

ข้อที่	ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร					
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย					
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้บุคลากรทุ่มเทและเสียสละ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ					
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความเคารพนับถือ จากบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ					
ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล						
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
33.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ข้อที่	ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
34.	ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักในการพิจารณา หาแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรม					
35.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล					
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม					
ด้านการกระตุ้นเชิงวิญญา						
37.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเสนอแนวคิดใหม่ๆในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น					
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
40.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
41.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานใหม่ตามความเหมาะสม					
42.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้คำพูด ในการกระตุ้น ให้บุคลากร มีกำลังใจ มีความภูมิใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
43.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
44.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอโครงการใหม่ๆเพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
45.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษา และสอดคล้องกับความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของบุคลากร					
46.	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา					
47.	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความผูกพันกับสถานศึกษาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความรายการ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้						
48.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
49.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสามารถส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน					
50.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเรียนรู้รูปแบบ วิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงาน ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในสถานศึกษา					
51.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี					
52.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการนำนวัตกรรมทางการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
53.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาปรับปรุงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น					

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านการปฏิรูปองค์กร						
54.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้					
55.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงให้รางวัลแก่บุคลากรในสถานศึกษา					
56.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา					
57.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการประสานงานทำให้การสื่อสารเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
58.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานของบุคลากร					
59.	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
60.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเรียนรู้ ทั้งจากที่เกิดจากความสำเร็จและความผิดพลาดของตนเอง					
61.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละฝ่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
62.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและเครือข่ายชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ					
63.	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากชุมชนและผู้ปกครองเครือข่าย เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา					
64.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานประสานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี โดยยึดถือเป้าหมายของสถานศึกษา					
ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล						
65.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การตัดสินใจของทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษา					
66.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม					

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
67.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นคณะกรรมการสถานศึกษา ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย					
ด้านการจัดการความรู้						
68.	ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อหาวิธีบริหารจัดการศึกษา มาช่วยพัฒนาสถานศึกษา					
69.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
70.	ผู้บริหารสถานศึกษามีติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงภายนอกสถานศึกษา โดยการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาในเครือข่ายในด้านต่างๆ					
71.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิผล					
72.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
ด้านการใช้เทคโนโลยี						
73.	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					
74.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา					
75.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร อบรมและพัฒนาเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้					
76.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ					
77.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
78.	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
79.	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่กับการบริหารงานด้านข้อมูลข่าวสารได้เป็นอย่างดี					
80.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
81.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล
วัน เดือน ปีเกิด	9 พฤศจิกายน 2524
สถานที่เกิด	อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สถิติประยุกต์) สถาบันราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2543 ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชา หลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2553
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านวังโรงน้อย ตำบลกฤษณา อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
ตำแหน่ง	ครู / วิทยฐานะชำนาญการ

