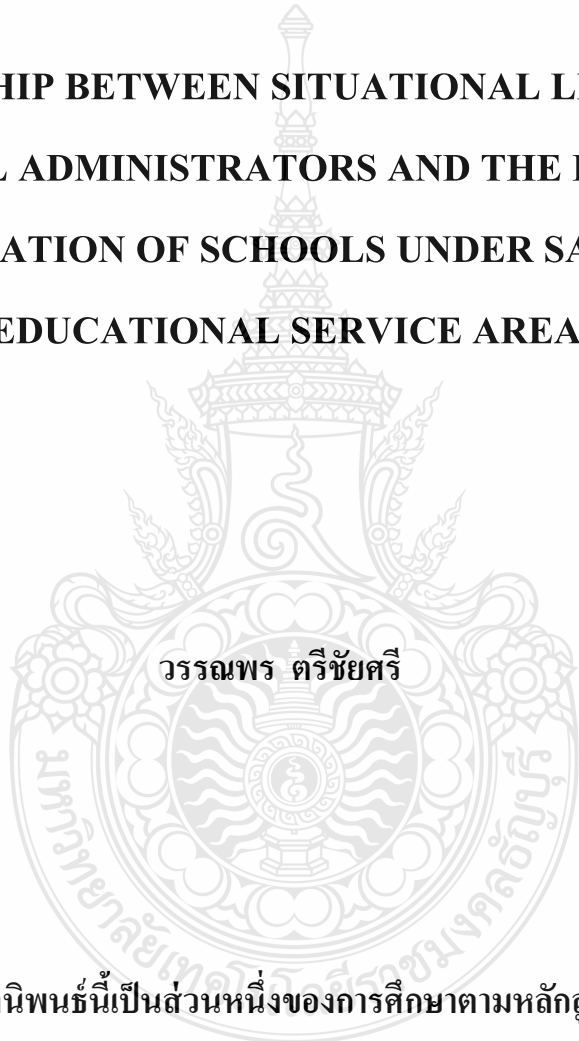


ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

RELATIONSHIP BETWEEN SITUATIONAL LEADERSHIP
OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND THE LEARNING
ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER SARABURI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

วรรณพร ตรีชัยศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

Relationship between Situational Leadership of School Administrators and the Learning Organization of Schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2

ชื่อ - นามสกุล

นางสาววรรณพร ตรีชัยศรี

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

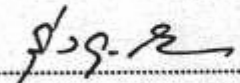
อาจารย์ที่ปรึกษา

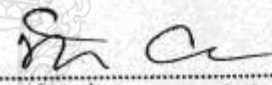
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์พร เพชรสมบัติ, ปร.ค.

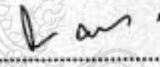
ปีการศึกษา


2561

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


 ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์, ปร.ค.)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์ประภา อมรกิจกัญญา, ปร.ค.)

 กรรมการ
(อาจารย์รัชอนันต์ มั่นคง, ศษ.ค.)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์พร เพชรสมบัติ, ปร.ค.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

 คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิชมผล, ค.อ.ม.)

วันที่ 3 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2561

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
ชื่อ - นามสกุล	นางสาววรรณพร ตรีชัยศรี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2560 จำนวน 305 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ชนิดไม่มีสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรดัก โมเมนต์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา

Thesis Title	Relationship between Situational Leadership of School Administrators and the Learning Organization of Schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2
Name – Surname	Miss Wannaporn Treechaisri
Program	Educational Administration
Thesis Advisor	Assistant Professor Pimolpun Phetsombat, Ph.D.
Academic Year	2018

ABSTRACT

The objectives of this research were : 1) the level of situational leadership of school administrators under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2, 2) the level of the learning organization of schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2, and 3) the relationship between situational leadership of school administrators and the learning organization of schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2.

The samples were 305 teachers in academic year 2017 under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2. They were selected by stratified random sampling of Taro Yamane's formula. The research instrument was a five - rating scale questionnaire. The statistics used to analyze data were percentage, mean, standard deviation, and the Pearson product - moment correlation coefficient.

The results of the research showed that 1) the level of situational leadership of school administrators under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2 was at a high level, 2) the level of the learning organization of schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2 was at a high level, and 3) the relationship between situational leadership of school administrators and the learning organization of schools under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2 was significant at the .05 level.

Keywords : situational leadership, learning organization, school administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาในการให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ประภา อมรกิจภิญโญ และ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาเสียดสเวลามาร่วมเป็นคณะกรรมการสอบ ตลอดจนให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ ดร.วิษณุ เป็ร็ยวณั่ม ดร.อิทธิคุณ สิ้นธนาปัญญา ดร.เสวียน เจนเขว่า และ ดร.สุชาติ ทองมา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาคณะครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ขอขอบพระคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้มีอุปการคุณ และพี่น้องทุกท่าน ที่ได้ส่งเสริมและสนับสนุนช่วยเหลือมาโดยตลอด และเป็นกำลังใจสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จด้วยดี

วรรณพร ศรีชัยศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	12
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	15
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	15
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	15
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	20
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	21
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	23
2.2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	36
2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	49
2.4 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.....	71
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	79
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	92
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	92
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	98
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	99
4.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.....	101
4.4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.....	106
4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.....	112
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	118
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	118
5.2 อภิปรายผล.....	124
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	137
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	148
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	149
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	160
ภาคผนวก ค ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	170
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	180
ประวัติผู้เขียน.....	188

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทต่างๆ.....	30
ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะและประเภทของผู้ตาม.....	46
ตารางที่ 2.3 แบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทของผู้ตาม.....	48
ตารางที่ 2.4 แนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	57
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	92
ตารางที่ 4.1 จำนวนและคำร้อยละของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาด โรงเรียน.....	99
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม.....	101
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....	102
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด.....	103
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	104
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน.....	105
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม.....	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้.....	107
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้.....	108
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ.....	109
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	110
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	111
ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม.....	112
ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้.....	113
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้.....	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 คำสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ.....	115
ตารางที่ 4.17 คำสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	116
ตารางที่ 4.18 คำสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	117



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ.....	32
ภาพที่ 2.2 แบบภาวะผู้นำพื้นฐานและพฤติกรรมผู้นำ.....	43
ภาพที่ 2.3 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม.....	44
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ.....	61
ภาพที่ 2.5 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้.....	61
ภาพที่ 2.6 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้.....	63
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบด้านคน.....	65
ภาพที่ 2.8 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	66
ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี.....	69
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.....	73



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มสำคัญยิ่งขึ้น สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อมเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์โดยการใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์ เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วกำจัดจุดอ่อนและเพิ่มจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ปัจจัยของสถานการณ์มีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อวิถีที่ผู้นำปฏิบัติ สถานการณ์อาจส่งผลกระทบต่อภาระงานขององค์การมากกว่าตัวบุคคล รวมถึงผู้นำด้วย (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557, น.1) และภาวะผู้นำในวงการจัดการศึกษาก็ได้ส่งผลกระทบเช่นเดียวกัน ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเร่งพัฒนาระบบการจัดการศึกษา ดังที่ กระทรวงศึกษาธิการ (2560, น.41) ได้มีวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษา คือยกระดับคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลดความเหลื่อมล้ำอย่างทั่วถึง ผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการและรองรับการพัฒนาประเทศ และมียุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างโอกาสทางการศึกษา และการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายจึงได้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการทำงานให้เหมาะสม

การเตรียมความพร้อมของคนและระบบทำให้สามารถปรับตัวพร้อมรับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทัน และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) สิ่งซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญในการเตรียมคนในสังคมให้มีความพร้อมในการดำเนินชีวิตในสถานการณ์ดังที่กล่าวมาข้างต้น คือ ระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศไทยกำลังพยายามปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่กำหนดแนวทางวิธีการแก้ไขวิกฤติในเรื่องคุณภาพการศึกษา และถือเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์การศึกษา

และการเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม (นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.31) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องหาวิธีการที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและผันผวนหาความแน่นอนไม่ได้ (ฉิษขารัช เนาวรัตน์, 2552, น.3) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพราะว่าลักษณะของผู้นำตามสถานการณ์นั้น เป็นรูปแบบที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหาร ผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้ หมายถึง ความสามารถ (ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อมในลักษณะที่มีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม Hersey and Blanchard (1993 อ้างถึงใน อำนาจ ทองโปร่ง, 2555, น.6) โดยรูปแบบของสถานศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เทียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร มีเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจน มีอิสระในการบริหารงานภายใต้กรอบนโยบายและแผนที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด โดยยึดหลักความเสมอภาค ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ต้องหาวิธีที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สาวิตา น้อยทรง, 2552, น.4)

การบริหารองค์กรแบบใหม่ องค์กรต้องมีการพัฒนาศักยภาพ โดยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อให้มีความรู้และความสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรต้องมีความใฝ่รู้ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นระบบ แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนใดๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างเจตคติทางบวกต่องาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารงานในยุคศตวรรษที่ 21 นั้น เป็นเรื่องที่ทำนายต่อผู้บริหารให้ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความคิด วิธีการ และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนอกจากผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสองปัจจัยสำคัญให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 สรุปผลการดำเนินงานตามภารกิจและด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านครูผู้สอน พบว่า ภาระงานของครูผู้สอน นอกเหนือจากการสอนมากเกินไป การขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้น ทำให้ครูสอนไม่ตรงตามวุฒิ/วิชาเอก จำนวนครูในสังกัดมีอัตราการขาดแคลน บางโรงเรียนครูต้องสอนนักเรียนมากกว่าหนึ่งห้องเรียนและวิธีการสอนของครูบางส่วนยังต้องปรับวิธีการเรียนเปลี่ยน วิธีการสอนตลอดจนต้องปรับทัศนคติเดิมๆ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของนักเรียนเป็นรายกลุ่ม/รายบุคคลตลอดจนทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยีอุปกรณ์ที่ต้องนำมาพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง บุคลากรภายในโรงเรียนบางแห่งเข้าใจไม่ถูกต้อง คิดว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่ง และมีความคิดจะทำเฉพาะเมื่อคณะกรรมการประเมินจะเข้าไปประเมินเท่านั้น นอกจากนี้ครูผู้สอนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครูผู้สอนขาดความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การค้นคว้าสื่อสาร ตลอดจนการใช้กลวิธีและเครื่องมือ สื่อในการสร้างสรรค์ชิ้นงานมีน้อย ด้านสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก ซึ่งส่วนใหญ่มีปัญหาในด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารจัดการไม่เพียงพอและปัญหาเรื่องการขาดแคลนครูสถานศึกษานขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย แต่งานมีมากทำโรงเรียนขนาดใหญ่และการพัฒนายังไม่เป็นไปตามแผนการพัฒนาฯ สำหรับสถานศึกษาบางแห่งจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีไม่สอดคล้องกัน ไม่ยึดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ รวมทั้งการประเมินแผนงาน โครงการกิจกรรมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการบริหารจัดการ การดำเนินงานของบุคลากรยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภายในหน่วยงานและการปฏิบัติงานการกำหนดหน้าที่ยังไม่ชัดเจนและไม่เป็นไปตามกรอบงาน การบริหารจัดการยังคงต้องมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดในบางจุด เนื่องจากบุคลากรบางส่วน

ปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2, 2557, น.19-20)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากคำตอบที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อันเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณา ตัดสินใจ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษาต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

1.3 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1) ขอบเขตของเนื้อหา

(1.1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

(1.1.1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือ แบบ S_1)

(1.1.2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S_2)

(1.1.3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S_3)

(1.1.4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S_4)

(1.2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ใช้แนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ซึ่งได้กล่าวถึงระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติ ดังนี้

(1.2.1) การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics)

(1.2.2) การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Organization transformation)

(1.2.3) การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (People empowerment)

(1.2.4) การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge management)

(1.2.5) เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technology application)

2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(2.1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 1,292 คน

(2.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ (Taro Yamane, 1973, pp.727-728) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 305 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดไม่มีสัดส่วน (Disproportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน

3) ตัวแปรในการศึกษา ได้แก่

(3.1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

(3.1.1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือ แบบ S_1)

(3.1.1) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S_2)

(3.1.1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S_3)

(3.1.1) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S_4)

- (3.2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (learning organization)
 - (3.2.1) การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics)
 - (3.2.2) การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Organization transformation)
 - (3.2.3) การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (People empowerment)
 - (3.2.4) การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge management)
 - (3.2.5) เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technology application)

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นการที่ผู้นำปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ลักษณะภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเกิดประสิทธิภาพ

2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ การออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยระบุรายละเอียดของงานว่าต้องทำอะไรและอย่างไร มีการควบคุมในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเวลาในทุกขั้นตอน ควบคุมดูแลในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด และมีการบอกถึงความคาดหวังในความสำเร็จของผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงส่วนน้อยแต่มุ่งความสำคัญของงานมาก

3) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง ผู้บริหารบอกรายละเอียดของงานที่ตนเองต้องการและเป็นທີ່ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือ และสนับสนุน อธิบายถึงรายละเอียดสิ่งที่จะทำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เสริมแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน โดยไม่เข้า

ไปควบคุมหรือสั่งการ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและอุปสรรคปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา

5) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินงานอย่างอิสระ โดยให้ความไว้วางใจ และความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ มอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางในการทำงานของตนเอง โดยไม่เข้าไปควบคุมการทำงานและช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

6) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ทั้งองค์ความรู้และผลงานใหม่ๆ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งความสามารถในการอยู่รอดต่อไป โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

(6.1) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับ บัญชามีการเรียนรู้ที่หลากหลายและอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา สถานศึกษาจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา สถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน และสามารถนำเอาความรู้ไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ทักษะการเรียนรู้ในการคิดและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดในเชิงบวกในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

(6.2) การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมีอิทธิพลในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้สถานศึกษามีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน ปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา สถานศึกษามีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย มีการ

ให้อำนาจและ ความเป็นอิสระในการทำงาน มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

(6.3) การให้อำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารให้อำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน โดยให้คำแนะนำช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จในการทำงานสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชากับการเรียนรู้ และให้อิสระต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

(6.4) การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิดเพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนใช้ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน มีการเผยแพร่ความรู้ทั่วถึงกันในสถานศึกษา และผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ได้อย่างเหมาะสม

(6.5) เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 หมายถึง สถานศึกษารัฐบาลขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

8) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

9) ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

10) ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การแบ่งขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์การแบ่งเพื่อจัดสรรงบประมาณสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ขนาด ดังนี้ (กลุ่มนโยบายและแผน, 2551, น.24)

(10.1) สถานศึกษาขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน

(10.2) สถานศึกษาขนาดกลาง คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน

(10.3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 601-1,500 คน

(10.4) สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คือ โรงเรียนที่มีนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยใช้แนวคิดของ เฮอร์เซย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น.203-231) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ใช้แนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ที่กล่าวไว้ 5 ประการคือ 1) การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 3) การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ 4) การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1
ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1.7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้วางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ ให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.7.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสามารถนำผลวิจัยไปกำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและพัฒนาสถานศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวคิดที่จะนำไปสู่กรอบความคิดให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์และการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เฮอริเชย์ และ แบลนชาร์ด
- 2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3.1 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3.4 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3.5 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์
 - 2.3.6 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 บริบทของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
- 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของทั้งรัฐและเอกชน “สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือวิทยาลัยที่จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีทั้งของภาครัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545, น.2-3) และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553

เดรก และ โรว์ (Drake and Roe, 1994, pp.165-168) เชื่อว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษา (ผู้บริหารโรงเรียน, ผู้บริหารสถานศึกษา) ที่จะทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่

- 1) บุคคล รวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน
- 2) เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างของโรงเรียนต้องทำแข่งกับเวลา ดังนั้น โรงเรียนจึงควรจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาในการทำกิจกรรมหรือศึกษาค้นคว้าให้คุ้มค่า
- 3) ข้อมูลหรือสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลในการบริหาร
- 4) โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทำอย่างไรจึงจะจัดสรรให้เกิดความเหมาะสมระหว่างโปรแกรมการจัดการศึกษากับวัสดุอุปกรณ์
- 5) เงิน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะทราบว่า ภายในวงเงินจำกัดจะทำอะไรก่อนหลัง
- 6) สถานที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

วิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามหลักของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา (2542, น.4) คือ

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำเทคนิควิธีการ ตลอดจนกลยุทธ์ต่างๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่มีอยู่มากมายจากนักคิดหลายๆ คน มาปรับใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์

ทฤษฎีทางการศึกษาต่างๆ เปรียบเสมือนเครื่องมือนำทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการบริหารการศึกษาในสถานศึกษานั้นๆ ได้อย่างมั่นใจ สร้างเสริมทักษะในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

แคทซ์ (Katz, p.85) นักบริหารชาวอเมริกัน ได้อธิบายทักษะของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน โดยอาศัยความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการจากประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน เป็นต้น

2) ทักษะมนุษย (Human Skill) หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ หลักจิตวิทยาในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน เป็นต้น

3) ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skill) หมายถึง ทักษะระดับสูงที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดในการพัฒนาองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและการสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น

เดรก และ โรว์ (Drake and Roe, 1994, p.29) ได้เสนอทักษะของผู้บริหารการศึกษาเพิ่มจากแคทซ์อีก 2 ทักษะ คือ นอกจากผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีทักษะ 3 ประการข้างต้นแล้ว ยังต้องมี

1) ทักษะเชิงวิชาการ (Instructional Skill)

2) ทักษะความรู้ (Cognitive Skill)

การสร้างภาวะผู้นำตามคิดของแคทซ์ ถือว่าเป็นทักษะเชิงมโนทัศน์ ซึ่งเรียกว่า ทักษะทางด้านภาวะผู้นำที่เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเช่นกัน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูงและมีงานหลายๆ ด้านที่จะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันเหตุการณ์กับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน และชุมชน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ต่างกัน ดังนี้

เกียวมทเทียว (Giammatteo, 1981, p.2) ซึ่งให้เห็นว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้นำสั่งการ(Directing) และควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร ซึ่งแสดงพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการ

- 1) สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
- 2) ทำงานให้เสร็จ
- 3) ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- 4) ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
- 5) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

มิชเชล และ ลาร์สัน (Mitchell and Larson, 1987, p.435) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

คูตซ์ และ เวียร์ริช (Koonitz and Wehrich, 1988, p.437) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลป์ของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

รอบบิต (Robbins, 1989, p.302) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เฮร์เซย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993, p.94) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

เฮ้าส์ (House, 1996, p.17) มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์กรยอมรับปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์กรตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

คอตเตอร์ (Kotter, 1999, p.125) ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงศรัทธาแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์

สุมเมธ แสงนิมิต (2552, น.10) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาพของความเป็นผู้นำ ซึ่ง ดไวท์ เอลเซนฮาวเออร์ (Dwight Eisenhower) ได้ขยายความไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง”

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, น.40-41) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหาการวางแผน และรับผิดชอบต่อการยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กรเป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือและด้วยความเต็มใจอย่าง ประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2553, น.3) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพ ลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำแต่ก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดได้ว่าเขาไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้ามบางคนไม่ได้เป็นผู้นำ แต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า ผู้นำอาจจะไม่มีความเป็นภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น.181) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น.4) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรมความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มบุคคล สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โชติกา พรหมเทศ (2557, น.13) ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถที่ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสร้างความชัดเจนว่าอะไรคือความ

สำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กร ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน และสามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ การใช้ความสามารถที่ดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์ (2558, น.38) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลทางสังคมของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่น ในการโน้มน้าว จูงใจให้กระทำการกิจกรรมต่างๆ ในทางยินยอมด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม โดยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2556, น.51) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงการนำผู้อื่น ทั้งพฤติกรรมและจิตใจให้ผู้อื่นในองค์การเชื่อมั่นและแสดงออกตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้

สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้ศิลปะการบริหารให้บุคคลกลุ่มบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชากระทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ อุทิศตัวและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ มีความเชื่อถือศรัทธาและยอมรับในการบริหารของผู้นำ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎีไว้ ดังนี้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551, น.158-165) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories) ซึ่งจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

1) ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait theory)

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้น อาจได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่างๆ ดังนี้

(1.1) คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual characteristics) หมายถึง ความฉลาดหลักแหลมของผู้นำ สามารถคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ

แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

(1.2) คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal characteristics) หมายถึง การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมโดยทั่วไป

(1.3) คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical characteristics) หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นรู้จักวิธีในการถ่ายทอดและสอนงาน เป็นต้น

(1.4) คุณลักษณะส่วนตัว (Personal characteristics) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวโดยทั่วไป อาทิ มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาสอันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น

(1.5) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) อาทิ อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และ โหงวเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุน แต่ในบางสังคมก็ยังสามารถได้รับการยอมรับเป็นแนวปฏิบัติ เช่น ในประเทศจีนผู้ที่ได้รับความเชื่อถือในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ที่สำคัญของประเทศมักเป็นผู้ที่มีวัยวุฒิสูง ทั้งนี้ ฝ่ายที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้ให้เหตุผลประกอบว่า ผู้ที่มีวัยวุฒิสูงย่อมมีประสบการณ์สูงด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้นำประเทศ นอกจากนี้ ในประเทศไทยยังปรากฏว่า มีองค์กรบางแห่งซึ่งคัดเลือกผู้บริหารจากลักษณะทางกายภาพ 5 ประการ ได้แก่ คิ้ว ตา หู จมูก และปาก โดยพิจารณาว่ามีลักษณะตรงตามตำราหรือไม่

(1.6) คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social background characteristics) เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติการศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีมักได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเชื่อดังกล่าวอาจจะถูกหรือผิดก็ได้ เช่น สังคมอาจจะเชื่อว่าหากได้ผู้นำทางการเมืองที่มีฐานะดีจะเป็นประโยชน์กับบ้านเมืองในการแก้ปัญหาอุปสรรคเนื่องจากรวยแล้วคงไม่โกง แต่ในปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวปรากฏข้อพิสูจน์แก่สังคมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ว่าไม่เป็นจริงเสมอไป เป็นต้น

คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น แม้จะไม่ครบทุกประเด็นของคุณลักษณะผู้นำที่ดี เนื่องจากยังคงมีคุณลักษณะและปัจจัยอื่นอีกในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคคลหนึ่งๆ

แต่การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่ดีที่จะทำให้เข้าใจถึงโอกาสและแนวโน้มของบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวกับศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนจึงควรศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของตนกับคุณลักษณะตามทฤษฎีที่ระบุไว้เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะของตนให้มีเพิ่มขึ้นซึ่งย่อมจะทำให้ตนเองมีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้มากขึ้นด้วยนั่นเอง

2) ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral theories)

นอกจากคุณลักษณะเฉพาะซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลแล้ว จากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่ดีหรือประสบความสำเร็จมักจะมีพฤติกรรมไปในแนวทางหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลว ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออก การตัดสินใจ การสื่อสารกับสมาชิกขององค์กร การให้ความสนใจกับความรูสึกของคน การใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงาน เป็นต้น การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมจึงมีอย่างต่อเนื่องจนสรุปได้เป็นทฤษฎีซึ่งนำมาเรียนรู้และวิเคราะห์แยกแยะได้อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง จึงควรศึกษาทฤษฎีเหล่านี้เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมในการเป็นผู้ตามแบบที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้นด้วย

(2.1) ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa's 3 types of leadership) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาศึกษา และพบว่า สามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งในแต่ละประเภทผู้นำจะมีพฤติกรรมในด้านต่างๆ แตกต่างกันไปพอสรุปได้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทต่างๆ

ภาวะผู้นำแบบอิตินิยม (Autocratic)	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)	ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire)
- ผู้นำตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว	- ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับ	- ผู้นำมอบอำนาจให้กลุ่ม
- กำหนดวิธีปฏิบัติงานเองแล้ว	กลุ่มในการตัดสินใจ	ตัดสินใจได้โดยเสรี
แจ้งให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม	- อนุญาตให้กลุ่มเป็นผู้	- ไม่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิธี
- จำกัดการแจ้งข้อมูลข่าวสาร	กำหนดวิธีปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงาน แต่คอยดูแลอยู่ห่างๆ
ให้กับกลุ่ม	- แจ้งให้กลุ่มทราบถึง	- ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกับกลุ่ม
- ไม่ค่อยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ	ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น	แต่จะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะ
ยกเว้นกรณีที่ได้บังคับบัญชา	อาทิ เป้าหมายขององค์กร	เพื่อตอบข้อซักถาม
ทำงานผิดพลาด	- ใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็น	- หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูล
	โอกาสในการฝึกฝนสมาชิก	ย้อนกลับ
	กลุ่ม	

ที่มา : สาคกร สุขศรีวงศ์ (2551, น.160)

นักวิจัยศึกษาพฤติกรรมและผลงานของผู้นำทั้ง 3 แบบ เพื่อหาว่าผู้นำแบบใดเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือมีผลการดำเนินงานดีที่สุด และผู้นำแบบใดสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกกลุ่มสูงสุด จากการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบอิตินิยมและผู้นำแบบประชาธิปไตยสามารถสร้างผลงานให้แก่องค์กรได้สูงในระดับเดียวกัน ขณะที่ผู้นำแบบเสรีนิยมสร้างผลงานได้ต่ำที่สุด

ส่วนสมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจกับผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงที่สุดขณะที่ผู้นำอีก 2 แบบ มักไม่ค่อยได้รับความพึงพอใจจากสมาชิก ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้นำแบบอิตินิยมสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีภายใต้เวลาที่จำกัด ซึ่งแตกต่างจากผู้นำประเภทอื่นที่จะทำได้ดีก็ต่อเมื่อมีเวลามากอย่างเพียงพอแล้วเท่านั้น

(2.2) ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยแตกต่างกันไป ยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่สูง จะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบอิตินิยมมากขึ้น อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำ หรือหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังนำมาซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(2.3) พฤติกรรม 2 ด้านของผู้ นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio's two dimensional model of leader behaviors) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ศึกษาและพบว่า พฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำนั้น สามารถจัดแบ่งโดยรวมออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือเน้นคน (Consideration) และพฤติกรรมในการริเริ่มโครงสร้างการทำงาน หรือมุ่งงาน (Initiating structure)

พฤติกรรมเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับ บุคคลอื่นให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นลำดับแรก

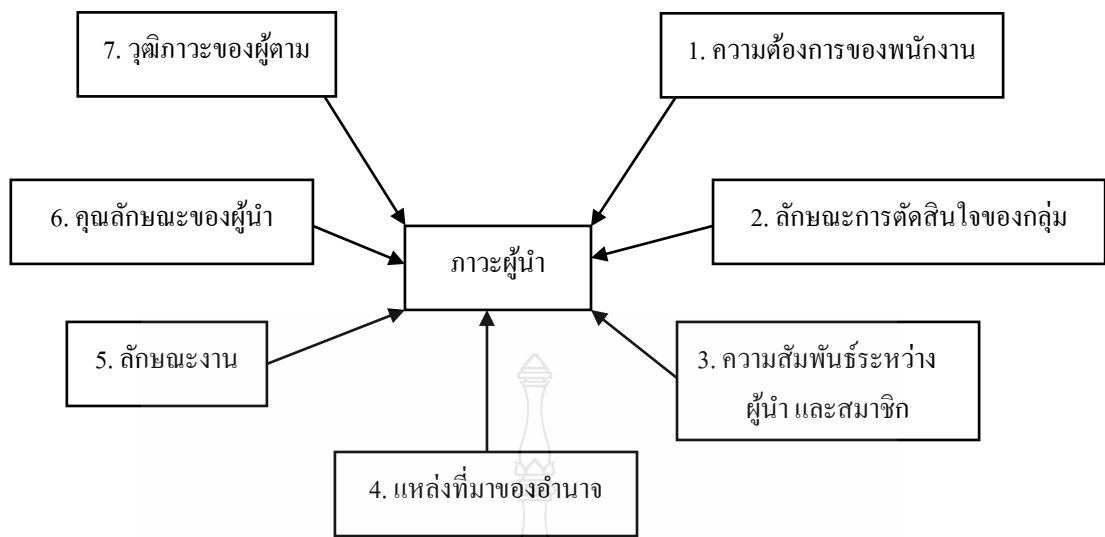
พฤติกรรมเน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการ ทำงานและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่พบข้างต้นมาเตือนใจได้อย่างดีว่าในการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งด้านคน และด้านงาน ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้บริหารแต่ละคนอาจจะเลยด้านใดด้านหนึ่ง และบางครั้งอาจจะเลยทั้ง 2 ด้าน ซึ่งย่อม ส่งผลให้โอกาสแห่งความสำเร็จในการทำงานลดลงไป

3) ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theory)

ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิง พฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้อง กับแต่ละสถานการณ์

ผู้บริหารที่ประสงค์จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิด ประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของ ผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด ซึ่งนักวิจัยหลายคนได้ค้นคว้าถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและ วิธีการที่ผู้นำเลือกใช้มีหลายรูปแบบ ซึ่งพอสรุปสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

ที่มา : ศาสตราจารย์ รุ่งศรี (2551, น.163)

(3.1) ความต้องการของพนักงาน (Employee's needs) เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการบริหารงานที่ต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้นๆ หากพนักงานต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำจำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องเน้นที่ความรู้สึกรักของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรเป็นต้น

(3.2) ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (Group decision making) กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่ต่างกัน กลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่จะตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปขอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของกันและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติ หากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

(3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader/Member relations) ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่งเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการขึ้นๆลงๆอย่างไรก็ตามในองค์กรทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานในหน้าที่ได้

(3.4) แหล่งที่มาของอำนาจ (Power sources) ผู้นำที่มีอำนาจจากความชื่นชมมักพบว่า ตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงานมีความชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำ ที่มีเพียงอำนาจในการลงโทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษ จึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

(3.5) ลักษณะงาน (Task structure) งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวมๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างานในโรงงาน ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัวที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน

(3.6) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่ต่างกัน ผู้นำจึงควรเลือกวิธีการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่ยืดหยุ่น ไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอิตินิยมในการบริหาร เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

(3.7) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of followers) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้ โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างใกล้ชิด

เซอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (2001 อ้างถึงใน สากร สุขศรีวงศ์, 2551, น.165) ได้ศึกษาวิธีการต่างๆ ที่ผู้นำควรใช้ภายใต้วุฒิภาวะระดับต่างๆ ของผู้ตาม โดยใช้ปัจจัยความสามารถและความตั้งใจของผู้ตามเป็นตัวชี้วัดระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น.266-270) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่า ไม่ว่าจะเราจะเป็นนักวิชาการ นักวิจัย เป็นนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ เป็นพนักงาน หรือบุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ และควรจะต้องศึกษาในหลายทฤษฎี (ผู้นำหรือผู้บริหารบางคนอาจจะคิดว่าไม่มีความจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำ แต่เพื่อจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ถ้าผู้นำไม่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และต้องสามารถแนะนำหรือช่วยพัฒนาให้ผู้นำสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ได้ด้วย) โดยเฉพาะเพื่อที่จะได้สามารถนำทฤษฎีภาวะผู้นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำหรือโมเดลภาวะผู้นำ สามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ตัวอย่างเช่น นำไปใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัย เช่น การศึกษาเพื่อการควบคุมและการทำงานปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ (ทั้งของตนเองและผู้อื่น) รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลภาวะผู้นำในกลุ่ม องค์กร และสังคม ให้มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันมากที่สุด

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น.74-82) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮ และภาวะผู้นำตามแนวตาข่าย ดังนี้

1) ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

รูปแบบภาวะผู้นำ คือ การผสมผสานของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่านักทฤษฎีทางพฤติกรรมจะมุ่งเน้นการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำ แต่พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและทักษะ มหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 ประเภท (Phillips & Gully, 2012 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น.75) ได้แก่

(1.1) รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) ผู้นำรวบรวมอำนาจการตัดสินใจ ตัดสินใจเพียงลำพัง สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร และควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

(1.2) รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) ผู้นำกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานไม่เข้าไปควบคุมใกล้ชิด

(1.3) รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership style) ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจและกำหนดว่าจะทำอะไร และไม่มีติดตามผลการทำงานแต่อย่างใด

2) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies)

จุดมุ่งหมายของการศึกษานี้ก็เพื่อกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยได้ระบุไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงานและผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio state studies)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อถามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งในองค์การทหารและอุตสาหกรรมทั่วไป ผลการวิจัยระบุถึงพฤติกรรมหลายหลายประเภทของผู้นำ แต่ได้มุ่งความสนใจไปที่การคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น และการริเริ่มโครงสร้าง นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบ ที่เป็นอิสระจากกันจนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ นักวิจัยกลุ่มนี้สรุปว่า ผู้นำที่มีการทำงานหรือการมุ่งงานสูง เพราะหลักฐานการศึกษาวิจัยในเบื้องต้น พบว่า พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สติติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในระยะเวลาต่อมา พบว่า ในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น และในบางสถานการณ์พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สติติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน

4) ภาวะผู้นำตามแนวตาข่าย

ภาวะผู้นำตามแนวตาข่าย (Leadership grid) หรือที่เรียกว่า ตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) ถูกพัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เบลม และ เจน มิวตัน (Blake & Mutton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของทั้ง 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นวิธีการที่ประเมินพฤติกรรมของผู้นำจาก 2 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่อผลผลิต และความเอาใจใส่ต่อบุคคล และแนะนำรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จากระดับของพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 2 ด้าน แล้วจึงทำการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละด้าน

สำหรับแนวทางในการนำทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ อาจจะไม่มิตฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่ให้คำตอบหรือนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีที่สุด เพียงแต่บางทฤษฎีที่อาจจะนำไปใช้เกิดประสิทธิผลที่ดีกว่าบางทฤษฎี โดยพิจารณาจากหลักฐานการวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนทฤษฎีนั้น

บางทฤษฎีอาจจะมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมาก และมีปัญหาในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ หรือมีความยุ่งยากในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กรต่างๆ หรือยากที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำจริงๆ ดังนั้น ในการนำความรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ควรอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้หรือผลจากการศึกษาวิจัยในรูปแบบต่างๆ เช่น มีการนำไปทดลองใช้และติดตามผล และอาจจะต้องมีการบูรณาการความรู้จากทฤษฎีต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสม

โชติกา พรหมเทศ (2557, น.21) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีแนวคิดเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาพความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมที่สร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา หรือแม้กระทั่งจากตัวบุคคลากรในองค์กรที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ทฤษฎีตามสถานการณ์ถือว่าเป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำคัญขององค์กรเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่อำนวยให้ผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กุลริสา วงษ์ภักดี (2556, น.23) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการปรับใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ ถือได้ว่าผู้นำมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรตระหนักอยู่เสมอว่าผู้นำนั้นเป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญในทุกๆ ด้าน ทั้งนี้หากผู้นำองค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลในองค์กรได้ก็จะสร้างความเจริญความก้าวหน้าได้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสถานการณ์นั้นๆ อยู่ตลอดเวลา การประยุกต์ใช้ทฤษฎีให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่มีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่ให้คำตอบหรือนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีที่สุด ทฤษฎีบางทฤษฎีอาจจะเหมาะสมกับสถานการณ์บางสถานการณ์ แต่ไม่เหมาะสมกับบางสถานการณ์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร

2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

Fiedler (1967, p.49) เชื่อว่าแบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคนเปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้

เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ (ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ติดตัวอย่างถาวร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Robert House (1995, p.24) เห็นว่าผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการใช่วัตถุที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่า จะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จและได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้

Hersey and Blanchard (1993, p.203 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น.203-231) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership styles) แบบต่างๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าว ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task behavior)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่า มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร ตลอดจนการเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์กร โดยเปิดให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล เป็นต้น

ดิลก ถือกกล้า (2547, น.71) กล่าวว่า ผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.203) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด ว่าทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น (ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิด

ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีเดลอร์ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ)

ปาริชาติ สมใจ (2556, น.16) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นการที่ผู้นำองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือสไตล์การบริหารงานในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้งานหรือภารกิจขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จ

โชติกา พรหมเทศ (2557, น.31) คุณลักษณะ พฤติกรรมความสามารถที่ผู้นำออกคำสั่ง ให้คำแนะนำ การสนับสนุนทางอารมณ์สังคมของผู้นำที่แสดงออกในแต่ละสถานการณ์ โดยที่ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามแสดงออกมาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำพยายามให้ผู้ตามกระทำสำเร็จ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นการที่ผู้นำปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ลักษณะภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเกิดประสิทธิภาพ

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบหรือสไตล์พื้นฐานของผู้นำ 4 แบบขึ้น ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือ แบบ S_1)

มีนักวิชาการให้คำนิยามและความหมาย ผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S_1) ตามแนวคิดและทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.204) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการหรือผู้นำแบบผู้บอกให้ทำใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจการสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม (One-Way communication, Top-Down) นอกจากนี้ ผู้นำยังใช้มาตรการควบคุมติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิดอีกด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จึงเป็นลักษณะมุ่งงานสูง (High task) แต่งมุงความสัมพันธ์ต่ำ (Low relationship)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น.130) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการหรือผู้นำแบบบอกกล่าวหมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เป็นแนวทางสำหรับพนักงานความพร้อมของพนักงานต่ำ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555, น.60) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูง - มุ่งความสัมพันธต่ำ) ผู้นำในลักษณะนี้จะกำหนดบทบาทและสั่งให้ผู้ตามทำงานตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน คือ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และจะทำงานนั้นที่ไหน

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, น.28) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการหรือการบอกกล่าว ผู้นำจะเลือกใช้วิธีการนี้ก็ต่อเมื่อผู้ตามขาดทักษะในการทำงาน และขาดแรงจูงใจในการทำงาน การระบุนานอย่างละเอียดว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไร

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2557, น.96) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธต่ำผู้นำ แนะนำออกคำสั่ง และให้ข้อเสนอแนะให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการทำงานน้อย

ชัชฎา เมธิทรงกิจ (2558, น.19) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นการออกคำสั่ง ให้คำสั่งที่ชัดเจน ระบุนานอย่างละเอียดว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไร แล้วควบคุมดูแลบังคับการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ การออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยระบุนานละเอียดของงานว่าต้องทำอะไรและอย่างไร มีการควบคุมในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเวลาในทุกขั้นตอน ควบคุมดูแลในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด และมีการบอกถึงความคาดหวังในความสำเร็จของผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงส่วนน้อยแต่มีความสำคัญของงานมาก

ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือ แบบ S₂)

มีนักวิชาการให้คำนิยามและความหมาย ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S₂) ตามแนวคิดและทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.204) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบนี้ใช้พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับ สั่งการ เช่นเดียวกับแบบแรก แต่ในขณะที่เดียวกันก็เปิดช่องทางให้ผู้ตามได้มีโอกาสซักถามหรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้ ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะแบบสองทาง (Two ways communication) ผู้นำจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง (Coach) ให้แก่ผู้ตามโดยใกล้ชิดตลอดเวลา จึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูง และขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นความสัมพันธสูงอีกด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น.130) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่างๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง

พิชากพ พันธุ์แพ (2555, น.60) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิด (มุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธสูง) ผู้นำในลักษณะนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 2 รูปแบบ คือ ใช้คำสั่ง และให้การสนับสนุนแก่ผู้ตาม

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, น.28) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิดหรือการชักจูงผู้นำจะเลือกใช้วิธีการนี้ก็ต่อเมื่อผู้ตามขาดทักษะในการทำงาน แต่มีแรงจูงใจในการทำงานโดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ สนับสนุนความต้องการของพนักงาน และให้การช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น.96) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบการสอนงาน มุ่งงานสูงและความสัมพันธ์สูง ผู้นำอธิบายการตัดสินใจ ชักจูงพนักงานให้ทำตามเมื่อจำเป็น รูปแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะหรือมีประสบการณ์ ทักษะความสามารถในระดับหนึ่ง

โชติกา พรหมเทศ (2557, น.24) กล่าวว่า คุณลักษณะ พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งอธิบายการตัดสินใจแล้วให้โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงพนักงานให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ สนับสนุนความต้องการของพนักงาน และให้การช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง ผู้บริหารบอกรายละเอียดของงานที่ตนเองต้องการและเป็นທີ່ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือ และสนับสนุน อธิบายถึงรายละเอียดสิ่งที่จะทำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เสริมแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือ แบบ S₃)

มีนักวิชาการให้คำนิยามและความหมาย ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S₃) ตามแนวคิดและทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และ เบลนชาร์ด ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.204) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง โดยไม่เข้าไปควบคุมกำกับหรือสั่งการ โดยผู้นำเอง จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกด้านมุ่งความสัมพันธสูง แต่มุ่งงานต่ำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น.130) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำให้ การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำ และพัฒนาทักษะในการทำงาน ความ พร้อมของพนักงานปานกลาง

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555, น.60) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ-มุ่งความ สัมพันธ์สูง) ผู้นำลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทสำคัญของผู้นำ ก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนและการติดต่อสื่อสาร

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, น.28) กล่าวว่าไว้ว่า แบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะเลือกใช้วิธีการนี้ ก็ต่อเมื่อผู้ตามมีทักษะในการทำงาน แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยการกระตุ้นหรือดึงผู้ตามเข้า มาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้เขาปรับเปลี่ยนทัศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจมาก ยิ่งขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น.96) กล่าวว่าไว้ว่า แบบมีส่วนร่วมมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความ สัมพันธ์สูง ผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดความร่วมมือและพันธะสัญญา รูปแบบนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง แต่ขาดความเชื่อมั่น

โชติกา พรหมเทศ (2557, น.25) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะ พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ แล้วอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความความร่วมมือและพันธะ สัญญา เป็นการกระตุ้นหรือดึงผู้ตามเข้ามาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับทัศนคติเข้ามา ทำงานด้วยความเต็มใจ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน โดย ไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและอุปสรรคปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือ แบบ S₄)

มีนักวิชาการให้คำนิยามและความหมาย ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือ แบบ S₄) ตามแนวคิดและทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.204) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นผู้นำที่ แสดงพฤติกรรมลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความ รับผิดชอบของผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำจึงมักกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจในงานนั้น

แก่ผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีความเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการกำหนดขั้นตอน วิธีการทำงาน ตลอดจนการควบคุมดูแลตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จึงแสดงพฤติกรรมและใช้เวลาในการบริหารโดยมุ่งงานต่ำและขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น.130) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้ว ในสถานการณ์การทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานสูง

พิชาภ พันธ์แพ (2555, น.60) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบมอบหมายงานหรือกระจายงาน (มุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำลักษณะนี้จะให้คำแนะนำ หรือการสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา น้อย

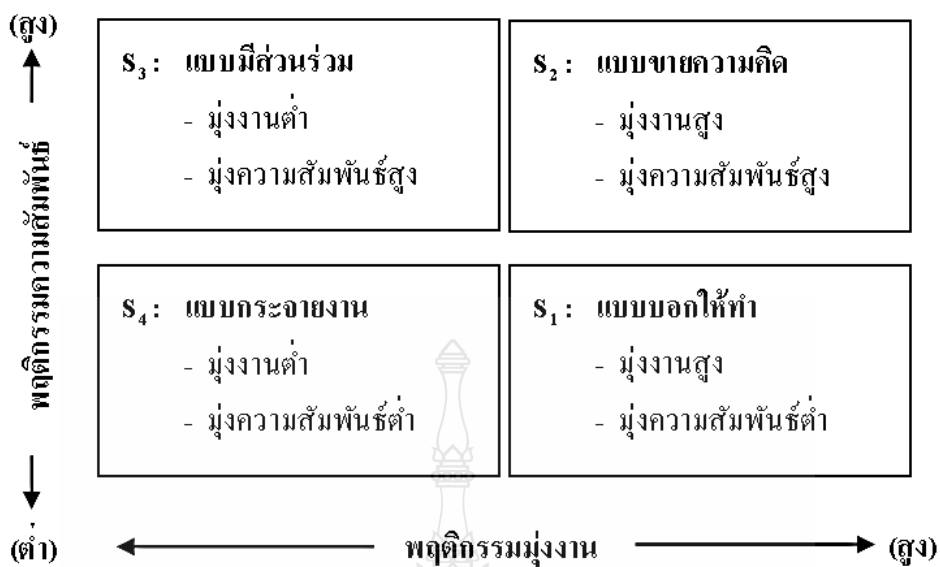
สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, น.28) กล่าวว่าไว้ว่า แบบมอบหมายงาน ผู้นำจะเลือกใช้วิธีการนี้ ก็ต่อเมื่อผู้ตามมีทักษะในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้เขาทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การเพิ่มค่างานให้เขาและพัฒนาการมอบหมายงานให้สูงขึ้นต่อไป

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น.96) กล่าวว่าไว้ว่า แบบมอบหมายงานมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำมีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น หลังจากที่มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติให้แก่พนักงาน การที่นำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างไม่เหมาะสมสามารถส่งผลกระทบต่อระดับของการมีส่วนร่วมของผู้ตาม จากกระบวนการตัดสินใจ

โชติกา พรหมเทศ (2557, น.25) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะ พฤติกรรมที่ผู้นำมอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม มีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น โดยเปิดโอกาสให้เขาทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การเพิ่มค่างานให้เขาและพัฒนาการมอบหมายงานให้สูงขึ้นต่อไป

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานอย่างอิสระ โดยให้ความไว้วางใจ และความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ มอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางในการทำงานของตนเอง โดยไม่เข้าไปควบคุมการทำงานและช่วยเหลือคำจูนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนข้างน้อย ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

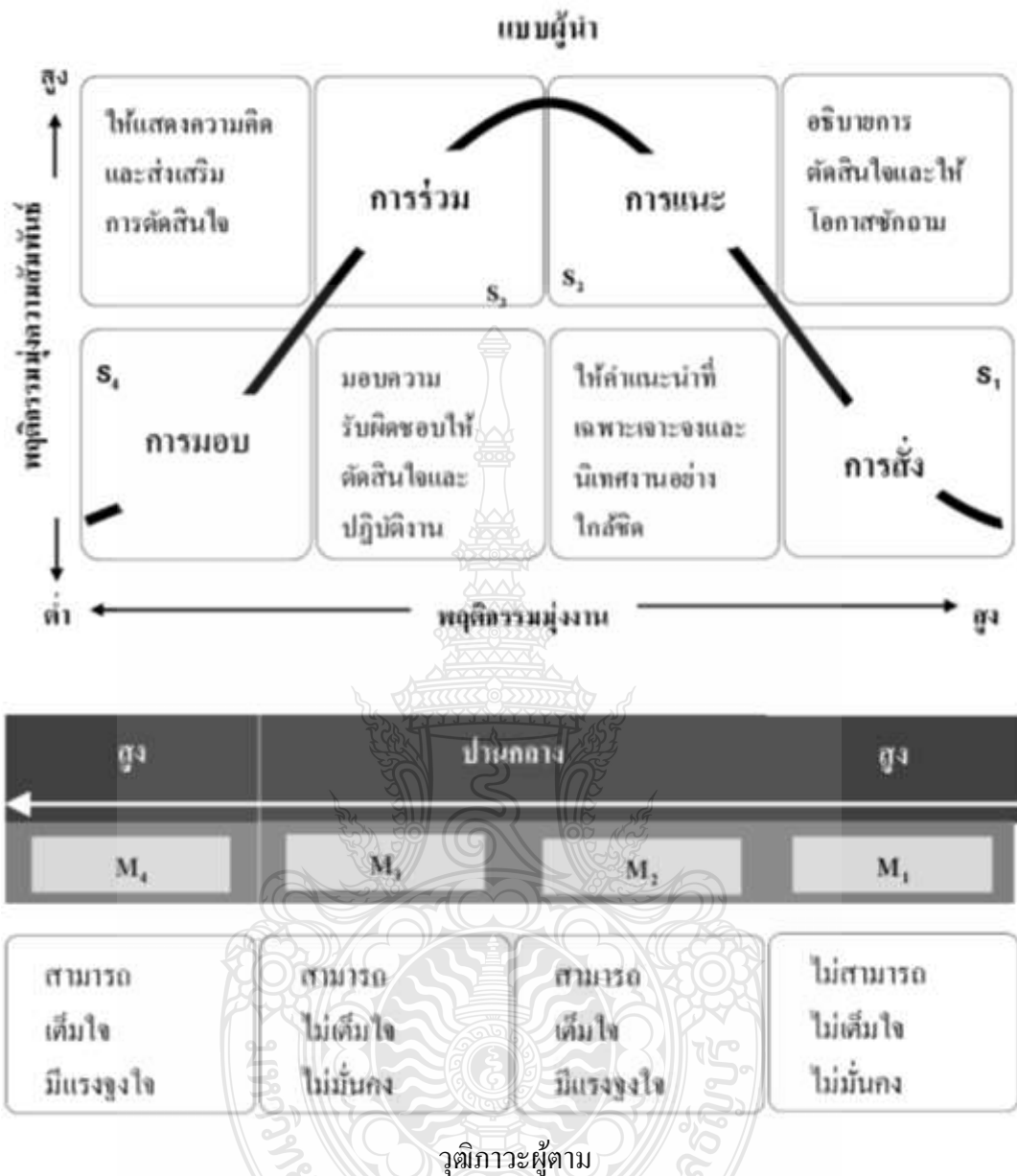
ดังนั้น เมื่อมองแบบผู้นำทั้ง 4 แบบดังกล่าว ผสมผสานกับพฤติกรรมการบริหารทั้งสองด้าน ที่มุ่งเน้น จะเห็นความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบภาวะผู้นำพื้นฐานและพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.205)

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower maturity) ในงานหนึ่งสามารถแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างแบบผู้นำกับประเภทของผู้ตามคงที่ตายตัวตลอดเวลาหาได้ไม่ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามสถานการณ์ (Situation) กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานขั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแบบผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตามด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น.201-211) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม
ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.211)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.206-208) กล่าวว่า iva จากผลการวิจัยเพื่อหาแบบหรือสไตล์ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ยังไม่อาจสรุปได้ว่าแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใด (S_1 , S_2 , S_3 , S_4) เป็นแบบที่เหมาะสมหรือดีที่สุด ทั้งนี้เพราะว่า ภายใต้บรรยากาศของการบริหารในแต่ละกรณี แบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดในสี่แบบดังกล่าวอาจจะก่อให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอีก 2 ประการที่จะต้องพิจารณาในการเลือกใช้แบบผู้นำองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ 1) ลักษณะของผู้ตาม (Followers) 2) สถานการณ์ (Situation) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของ

งานที่ทำลักษณะของหน่วยงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกด้วย ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1) ลักษณะของผู้ตาม (Follower (S))

เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดการให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Leader must get the job done through other people) ดังนั้น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจในธรรมชาติหรือลักษณะคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อตนจะได้สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) ตลอดจนสามารถที่จะเลือกใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งดังกล่าวมาแล้ว ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะผู้ตามคนนั้นหรือกลุ่มนั้น ในทัศนะของเบลนชาร์ด ลักษณะของผู้ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่องานนั้น ผู้ตามจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่เรียกว่า ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower maturity) คำว่า วุฒิภาวะ ตามความหมายของเบลนชาร์ดมีความหมายที่เฉพาะแตกต่างไปจากความหมายทั่วไปทางจิตวิทยา กล่าวคือ วุฒิภาวะของผู้ตามที่อยู่ในระดับสูง จะต้องเป็นผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและน้ำใจในงานอยู่ในระดับสูงควบคู่กัน ดังนั้น วุฒิภาวะของผู้ตาม จึงประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

(1.1) ความสามารถในการงาน (Competence) ได้แก่ ความเป็นผู้มีความรู้ (Knowledge) มีความสามารถ (Ability) และมีทักษะ (Skills) ในงานที่ทำซึ่งเกิดมาจากผลของการศึกษา อบรม ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน

(1.2) ความผูกพันในงาน (Commitment) ประกอบด้วย ความเป็นผู้มีความมั่นใจ (Confidence) มีแรงจูงใจ (Motivation) มีความรักความผูกพัน ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นต่องานนั้น

ผู้ตาม (Follower) แต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนมีทั้งความสามารถและความใส่ใจต่องานสูง บางคนมีความสามารถสูงแต่ขาดความรับผิดชอบเอาใจใส่งาน ในขณะที่บางคนถึงแม้ว่าตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่งานสูง และอาจมีคนบางประเภทไม่เป็นทั้งงานและยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย และด้วยเหตุผลนี้เราจึงสามารถแบ่งประเภทของผู้ตาม ตามระดับวุฒิภาวะดังกล่าวได้เป็น 4 ประเภท ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะและประเภทของผู้ตาม

ประเภทของผู้ตาม	M ₄	M ₃	M ₂	M ₁
คุณลักษณะ	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงาน สูง	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงาน สูง	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงาน สูง	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง

สูง ————— ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ————— ต่ำ

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.207)

โดยทั่วไปในหน่วยงานต่างๆ มักพบว่า มีผู้ตามสี่ประเภทดังกล่าว (M₁ – M₄) โดยอาจมีบางคนที่อยู่คร่อมกลางระหว่างแบบใดแบบหนึ่งก็ได้ มีผลการวิจัยจำนวนไม่น้อยที่บ่งชี้ว่า ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามนั้นเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ พัฒนา เสริมสร้างและจงใจให้สูงขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามบรรยากาศและเงื่อนไขอันไม่พึงประสงค์ของการบริหารภายในองค์กรก็มีส่วนทำให้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามต่ำลงกว่าเดิม (M₄ → M₃ → M₂ → M₁) ได้เช่นกัน

ในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำที่จะต้องสร้างเงื่อนไข วิธีการและบรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการที่ผู้ตาม ได้พัฒนาระดับวุฒิภาวะให้สูงขึ้นจากเดิม กล่าวคือ จากระดับ (M₄ → M₃ → M₂ → M₁) ในที่สุดข้อเสนอแนะต่อไปนี้เป็นขั้นตอนตามลำดับ ที่ผู้นำสามารถนำไปใช้ปฏิบัติต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาระดับวุฒิภาวะของผู้ตามให้สูงขึ้น กล่าวคือ

ขั้นที่ 1 : บอก ให้รู้ว่าต้องทำอะไร (To tell what to do) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายกิจกรรม ขั้นตอนของงานอย่างชัดเจนว่า ผู้ตามต้องทำอะไรบ้าง

ขั้นที่ 2 : แสดง ให้ดูเป็นตัวอย่างว่า เขาจะต้องทำอย่างไร (To show how to do) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตามรู้วิธีการ รวมทั้งรู้ถึงระดับคุณภาพและมาตรฐานของงานที่ผู้นำหรือองค์กรคาดหวัง

ขั้นที่ 3 : ให้ ลอง ทำเอง (To let them try) ทั้งนี้ เพื่อฝึกทักษะและความชำนาญก่อให้เกิดความมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถและทำได้เหมือนกัน

ขั้นที่ 4 : คอย สังเกต ห่วง ๆ ว่างานที่มอบหมายให้ทำนั้น ได้คืบหน้าไปเพียงใดเป็นไปในทิศทางที่คาดหวังหรือไม่ (To observe performance)

ขั้นที่ 5 : ชมเชย ให้กำลังใจเมื่องานคืบหน้าไปตามเป้าหมาย (To praise progress)

จะเห็นว่า กิจกรรมในขั้นที่ 1, 2 และ 3 นั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาคุณสมบัติด้านความสามารถในงาน (Competence) ส่วนกิจกรรมในขั้นที่ 4 และ 5 เป็นเรื่องของการสร้างความมั่นใจ (Confidence) ให้เกิดแก่ผู้ตามจนในที่สุดเกิดมีแรงจูงใจต่องานสูงขึ้น (Motivation) ซึ่งรวมเรียกว่า ความผูกพันในงาน (Commitment) นั่นเอง

นอกจากนี้ สิ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับผู้ตาม คือ ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามคนเดียวกัน เมื่อทำงานต่างชนิดหรืองานที่ต่างวัตถุประสงค์กัน อาจมีระดับวุฒิภาวะในแต่ละงานดังกล่าวไม่เท่ากันก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น วิศวกรเครื่องกล เมื่อมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับเครื่องยนต์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตนเคยศึกษามาก่อนย่อมมีความสามารถ (Competence) ในด้านนี้สูง และส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพัน (Commitment) ที่ได้ทำงานตรงกับที่ตนชอบและถนัด ในกรณีนี้ระดับวุฒิภาวะผู้ตามของวิศวกรรายนี้เฉพาะงานนี้จะอยู่สูงในระดับ M_4 ที่เดียว

ในขณะเดียวกัน หากมีความจำเป็นต้องมอบหมายให้วิศวกรผู้นี้ต้องทำงานด้านธุรการการเงินไปด้วย ซึ่งเป็นงานที่เขาไม่ถนัดและไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน จึงกล่าวได้ว่าความสามารถ (Competence) งานนี้ของเขาต่ำ ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจ เบื่อหน่าย ไม่อยากทำงานด้านนี้ หรือมีความผูกพันในงาน (Commitment) ต่ำ ดังนั้น สำหรับงานด้านธุรการการเงินแล้ว ระดับวุฒิภาวะผู้ตามของวิศวกรผู้นี้อยู่ต่ำ เพียงระดับ M_1 เท่านั้น

1) การปรับแบบผู้นำ ไปใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ (Style adaptability)

เมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ต่อไปผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว จับคู่ประเภทของผู้ตามตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทของผู้ตาม

ประเภทและลักษณะของผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M1 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ	S1 : Telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
M2 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	S2 : Selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศพร้อมกับการให้กำลังใจให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุนคอยเป็นที่เลี้ยงให้
M3 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	S3 : Participating - ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M4 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	S4 : Delegating - ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบ จึงกระจายงานให้ทำอย่างอิสระ และให้ ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.209)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ลักษณะภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเกิดประสิทธิภาพในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นคุณลักษณะผู้นำ ตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด โดยไม่ได้มุ่งศึกษาสถานการณ์หรือผู้ตาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ การออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยระบุรายละเอียดของงานว่าต้องทำอะไรและอย่างไร มีการควบคุมในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเวลาในทุกขั้นตอน ควบคุมดูแลในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด และมีการบอกถึงความคาดหวังในความสำเร็จของผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงส่วนน้อยแต่มุ่งความสำคัญของงานมาก

2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง ผู้บริหารบอกรายละเอียดของงานที่ตนเองต้องการ และเป็นທີ່ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือ และสนับสนุน อธิบายถึงรายละเอียดสิ่งที่จะทำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เสริมแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน โดยไม่เข้าไปควบคุม หรือสั่งการ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และอุปสรรคปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินงานอย่างอิสระ โดยให้ความไว้วางใจ และความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ มอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางในการทำงานของตนเอง โดยไม่เข้าไปควบคุมการทำงาน และช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.1 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วในองค์กร นั่นคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี ค.ศ.1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization ซึ่งในระยะเริ่มแรกได้ย้าว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปี แล้ว นอกจากนี้ยังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดนี้ แต่ก็วิตกว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจแล้วจะกลายเป็นแนวคิดที่มีคนนิยมในระยะเวลาอันสั้นๆ เท่านั้น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2548, น.25)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกาและในหนังสือที่ Peddler เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี ค.ศ.1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน คือ Senge ในหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization โดยหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า Organization learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี ค.ศ.1944 senge ได้ออกหนังสือในเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการนี้ ในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building Organization เพื่อให้ได้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี ค.ศ.1988 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (เสาวรส บุญนาค, 2543, น.27)

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ สามารถจำแนกได้เป็น 4 แนวคิดหลัก คือ

- 1) แนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ของ Senge (1990, p.1)
- 2) แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The learning company) ของ Peddler, Burgoyne and Boydell (1991, p.35)
- 3) แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five main activities) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993, p.35)
- 4) แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ The systems-linked organization model ของ Marquardt (1996, p.49)

2.3.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลากหลาย โดยมีแง่มุมที่แตกต่างกันไป ดังนี้

เซงเก (Senge, 1991) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กร เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

การ์วิน (Garvin, 1993 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น.96) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น.93) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง (empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครื่องมือของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

มาร์ลิก และ วัตกินส์ (Marsick & Watkins, 1993 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น.97) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีการสร้างกระบวนการที่ช่วยในการเร่งสร้างและใช้ความรู้ให้เกิดขึ้นในระบบได้อย่างทั่วถึง

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น.7) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการจัดการที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ยุวพร สุทธิรัตน์ (2552, น.24) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และได้เปรียบเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554, น.49) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรมีจิตใจที่ใฝ่รู้และทำการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงทำงานแต่เพียงอย่างเดียว

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554, น.330) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างความพร้อมให้พนักงานที่ตอบสนองต่อการพัฒนาทางวิทยาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างเท่าทัน รวมทั้งการรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน เพื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่เท่าทันต่อสถานการณ์แล้ว ก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งได้ทุกเวลาทุกสถานที่

พัชสิริ ชมพุกำ [ม.ป.ป.] สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการสร้างความรู้ในองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การได้ลองทำตามความรู้ที่ได้รับมาเพื่อที่จะได้ทำงานได้ดีขึ้น

กานต์วีถาวรพันธุ์ (2556, น.36) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดการองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรทุกคน โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานและร่วมกันสรรหาวิถีทางเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการพัฒนาทักษะตนเอง ใฝ่รู้ และมีการปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ทั้งองค์ความรู้และผลงานใหม่ๆ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งความสามารถในการอยู่รอดต่อไป

2.3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น.9-12) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะต่างๆ ดังนี้

- 1) มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้งการบริหารงานจะสอดคล้องกับสมรรถนะของพนักงานมากกว่าการอธิบายรายละเอียดงาน
- 3) มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงานและการกระจายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน เพื่อสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ส่งผลให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงาน
- 4) ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงานรวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการเผยแพร่ความรู้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเกิดทักษะใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดภายในองค์กร
- 6) มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า
- 7) มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่

เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน โดยการให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร 8) มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลุกฝังจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร 9) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการทำงานร่วมกัน พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในการทำงาน 10) มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวพี่เลี้ยง ผู้สอนงานหรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตามมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น 11) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในองค์กร และจากประสบการณ์ขององค์กรอื่น ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 12) การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด โดยนำข้อผิดพลาดมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554, น.4) เชื่อว่าการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งความสำเร็จ และการจะสร้างองค์กรแบบนี้ได้องค์ประกอบที่สำคัญมีอยู่ 2 องค์ประกอบด้วยกัน คือ พนักงาน และ โครงสร้างองค์กร ต้องจัดการให้เหมาะสมกับลักษณะกิจการ หัวใจที่สำคัญอยู่ที่พนักงานจะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยองค์กรที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จได้ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีลักษณะโครงสร้างองค์กรควรแบนราบ และจัดการงานในลักษณะเครือข่าย 2) กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต 3) ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร 4) ผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะการบริหาร 5) พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ๆ กระตือรือร้นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (Autonomous Learning) 6) พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย 7) ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร 8) ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate good governance) 9) ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 10) ขจัดกิจกรรมงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลิตภาพ

สมชาติ กิจยรรยง (2555, น.29) เชื่อว่าลักษณะแห่งความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ประกอบด้วย 12 ปัจจัย ได้แก่ 1) องค์กรต้องมีแผนยุทธศาสตร์ และมีการกำหนด

วิสัยทัศน์ 2) แรงสนับสนุนของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นฝ่ายริเริ่มเงื่อนไขและข้อกำหนด 3) องค์กรลดช่องว่างผู้บริหารระดับกลาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางการให้ข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนต่อผู้บริหารระดับกลางเมื่อมีความคิดใหม่ๆ 4) บรรยากาศในการทำงานที่จริงจัง 5) มีองค์กรและโครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ 6) มีการเลื่อนไหลของข้อมูลและข่าวสารอย่างทั่วถึงและเป็นปัจจุบัน 7) มีทีมงานและปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะเสริมสร้างการเรียนรู้ 8) กระบวนการในการทำงานมีมาตรฐาน 9) เป้าหมายการประเมินผลที่ยึดตัวผู้ให้บริการ 10) การศึกษาและการฝึกอบรมโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 11) องค์กรให้การสนับสนุน และพัฒนาบุคคลและทีมงาน 12) มีรางวัลตอบแทน และให้หลักประกันกับบุคลากร

Senge (1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557, น.3-7) สรุปตามแนวคิดของ Senge ที่เสนอแนะว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) ดังนี้

หลักการที่ 1 : ต้องพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ของสมาชิก หมายถึง ทุกคนที่อยู่ในโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่า ตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของโรงเรียนโดยรวม ครูแต่ละคนจะต้องตระหนักว่า ตนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงานที่จะต้องร่วมกันนำพาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น ความรอบรู้แห่งตน จึงหมายความว่า ครูทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการประกอบวิชาชีพครูของตนเยี่ยงมืออาชีพ และต้องเป็นสมาชิกที่ดีเพื่อช่วยเหลือให้ทีมงานของตนมีผลงานระดับสูงยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ ครูแต่ละคนจะต้องมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงาน และร่วมมือร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของนักเรียนให้ดีที่สุด การสร้างความรอบรู้แห่งตนของครูก็คือ การร่วมการเรียนรู้ไปกับนักเรียน ครูจึงมีบทบาทต้องเป็นผู้เรียนรู้ (Teachers as learners) ในขณะที่ปฏิบัติงานสอนอีกด้วย

หลักการที่ 2 : ต้องมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) หมายถึง ความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ภายในบุคคล (Unconscious Assumptions) ที่มีต่อสิ่งต่างๆ จึงเป็นปทัสถานที่มีลักษณะไม่เป็นคำพูด (Unspoken Norms) แต่มีอิทธิพลในการกำหนดว่าโรงเรียนของตนจะดำเนินการต่อภารกิจต่างๆ อย่างไร เช่น แบบแผนความคิดอ่านของคนที่เป็นนักการศึกษา จะต้องตอบตนเองให้ได้ว่าในฐานะที่เป็นมืออาชีพ ตนจะมีหลักคิดและวิธีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ การสอน การบริหารพฤติกรรมบุคคลในโรงเรียน ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างไร เป็นต้น เนื่องจากแบบแผนความคิดอ่านเหล่านี้มักไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร มีอะไรบ้างที่โรงเรียนได้ทำหรือมีอะไรบ้างที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ ดังนั้น ถ้าเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ประเด็นต่างๆ ที่เป็น

แบบแผนความคิดอ่านดังกล่าวเหล่านี้ จะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตรวจสอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น สิ่งที่โรงเรียนเชื่อและใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้น สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน ซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดขึ้นหรือไม่หรือนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนเพียงไร ตลอดจนกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และวิธีการต่างๆ ที่โรงเรียนใช้ดำเนินการอยู่นั้น มีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อ วิถีชีวิต และวิสัยทัศน์ที่สังคมคาดหวังต่อโรงเรียนหรือไม่เพียงไร เป็นต้น

หลักการที่ 3 : ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของโรงเรียน หมายถึง ภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคนร่วมกันวาดฝัน และปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นจริงกับโรงเรียนของตน วิสัยทัศน์ร่วมจึงทรงพลังที่ช่วยยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความรู้สึก ร่วมในเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นพลังขับเคลื่อน ให้ภารกิจทุกอย่างของโรงเรียนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมิได้เกิดขึ้นหรือเป็นของผู้หนึ่งผู้ใด โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ร่วมที่ดีควรมีความชัดเจนทั้งเป้าหมายและแนวทางที่สามารถบรรลุได้จริง และไม่ควรเป็นเพียงแต่ข้อความสั้นๆ ที่กระชับชัดเจนดึงดูดใจเท่านั้น แต่ควรมีพลังในการกำกับพฤติกรรมของบุคคล ให้ปฏิบัติงานสอนได้ตรงกับความคาดหวังอย่างมีความหวัง และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจทั้งของส่วนตนและของทีมงาน โดยเต็มความสามารถ โดยยึดหลักการทำเพื่อส่วนรวมร่วมกัน

หลักการที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) ปัจจัยที่สำคัญสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันแบบทีมย่อมมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนทำ ซึ่งเรียกว่าเป็นการได้ พลังทวีคูณ หรือ Synergy ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่สมาชิกแต่ละคนได้ระหว่างทำงานแบบทีม ทำให้ได้เพิ่มทักษะและศักยภาพเฉพาะตนมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้ทักษะและศักยภาพโดยรวมของทีมสูงขึ้นตามไปด้วย

หลักการที่ 5 : พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ความสามารถของสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถมองเห็นองค์การในลักษณะของภาพรวมซึ่งประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่างๆ (See the Forest for the Trees) กล่าวคือ ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ครูจะมีแนวโน้มที่เห็นว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนก็ดีหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นก็ดี ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินการโดยรวมทั้งหมดของโรงเรียน การคิดอย่างเป็นระบบของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกจะมีทักษะในการพิจารณาเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อองค์รวมของโรงเรียน และให้การยอมรับว่าถ้าการดำเนินงาน ณ จุดใดจุดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของจุดอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นเรียนหนึ่งเกิด

ปัญหา ข่อมส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนตามมา หรือถ้าการเรียนการสอนให้นักเรียนมีทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเกิดปัญหา ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนแบบ E-learning ของนักเรียน เป็นต้น กล่าวโดยสรุปการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดของบุคคลในการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม (Part-whole relationship) ทำให้แต่ละคนมองภาพรวมของโรงเรียนขณะปฏิบัติงานได้ชัดเจน

Marquardt (1996 อ้างถึงใน สกค บุญสิน, 2555, น.47 ได้เสนอระบบย่อยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่

1) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กร ไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสมและที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจกระจายอำนาจ เป็นต้น

2) ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

3) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-Based Training, E-Learning, Web-Based Learning

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำ Data Mining การถ่ายโอน และการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง

5) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้ ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต เพื่อการปรับปรุงในอนาคตการเรียนรู้ โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือ ระบบการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory Learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

2.3.4 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการให้แนวความคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	แนวความคิด
สตาด้า (Stata, 1989)	ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร 1. การคิดอย่างเป็นระบบ 2. การวางแผน 3. การปรับปรุงคุณภาพ 4. พฤติกรรมองค์กร 5. ระบบข้อมูล
เซ็งเก้ (Senge, 1991)	แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. การคิดอย่างเป็นระบบ 2. ความสามารถของบุคคล 3. รูปแบบทางความคิด 4. วิสัยทัศน์ร่วม 5. การเรียนรู้ของทีม

ตารางที่ 2.4 แนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวความคิด
การ์วิน (Garvin, 1993)	หลัก 5 ประการ ในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> 1. การแก้ปัญหามีระบบ 2. การทดลองแนวทางใหม่ๆ 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร
อัลริช (Ulrich, 1993)	ความสามารถที่สำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นหรือเพื่อให้องค์กรเกิดการได้เปรียบเทียบ 6 ประการ <ol style="list-style-type: none"> 1. การถ่ายทอดความรู้ลึกนึ่กคิด 2. การใช้ความสามารถและทักษะ 3. การเน้นใจถึงผลลัพธ์ 4. การใช้กลไกการควบคุม 5. การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 6. การหมุนเวียนความเป็นผู้นำภายในองค์กร
เบนเนทท์ และ โอเบรน (Bennett & O'Brien, 1994)	ปัจจัย 12 ประการ ที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติของผู้บริหาร 3. การปฏิบัติของผู้จัดการ 4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร 5. โครงสร้างองค์กร/งาน 6. การหมุนเวียนของข้อมูล 7. การปฏิบัติงานของแต่ละคนและทีม 8. กระบวนการทำงาน 9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.4 แนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวความคิด
เกพฮาร์ท (Gephart et al., 1996)	10. การอบรม/การศึกษา 11. การพัฒนาบุคคล/ทีม 12. การให้รางวัล
	ปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ 2. การทำให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3. การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ 5. ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น 6. คนเป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้
โกห์ (Goh, 1998)	หลัก 5 ประการ ที่ผู้บริหารควรทำเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร 2. ภาวะการณืเป็นผู้นำ 3. การทดลอง 4. การถ่ายทอดความรู้ 5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ
มาร์ควอดท์ (Michael Marquardt, 1994)	แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1. พลวัตการเรียนรู้ 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร 3. การเพิ่มอำนาจ 4. การจัดการกับองค์ความรู้ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ที่มา: ยูวพร สุทธรรัตน์, 2552, น. 20-22

งานวิจัยนี้คัดเลือกแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ทฤษฎีของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมีเหตุผลในการเลือกใช้

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ ดังนี้ 1) ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการศึกษาไทย คือ บุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถ และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันทางการศึกษา ผู้นำการศึกษาจำเป็นต้องปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและตอบสนองต่อการแข่งขันของสถานศึกษา 2) มาร์ควอดท์ ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยที่ครอบคลุมสาระสำคัญของการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา ประกอบด้วย ระบบด้านความรู้ ระบบด้านการเรียนรู้ ระบบด้านองค์กร ระบบด้านคน และระบบด้านเทคโนโลยี 3) แนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

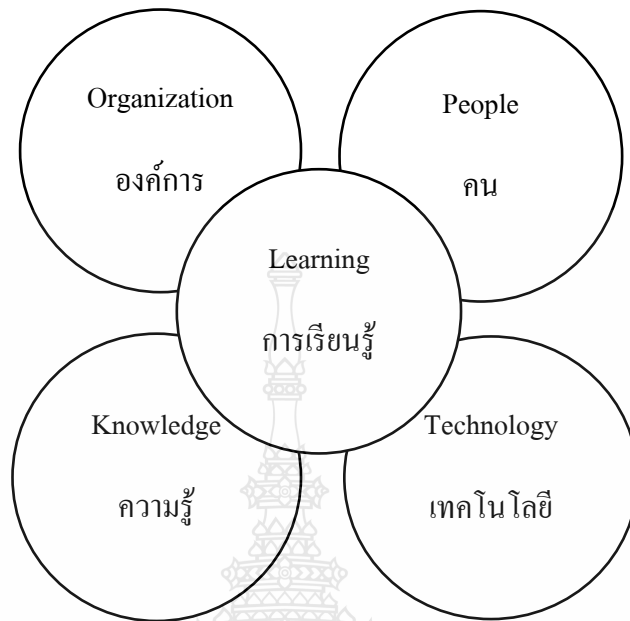
คำจำกัดความองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ มี 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ด้านโครงสร้างของอำนาจ มาร์ควอดท์ ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กลุ่มของคนที่ได้รับการมอบพลัง (Empower) หรือการกระจายอำนาจในการสร้างความรู้ โครงสร้างของอำนาจเป็นกลไกในการสร้างความรู้ ซึ่งการเปิดโอกาสให้กลุ่มคนได้สร้างความรู้ การผลิตสินค้าหรือการบริการแบบใหม่ๆ จำเป็นต้องมีการถ่ายโอนอำนาจจากระดับบนลงมา และให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างตระหนักถึงอำนาจดังกล่าว 2) ด้านหน่วยการวิเคราะห์ มาร์ควอดท์วิเคราะห์ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความหมายมากกว่าการเป็นองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงเครือข่ายของชุมชนตลอดจนสังคมโลก 3) ด้านความสัมพันธ์กับแนวคิดของการจัดการความรู้ โดยมาร์ควอดท์ได้เสนอการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ นอกจากนี้ มาร์ควอดท์ยังกล่าวถึงผลของการเรียนรู้ที่ช่วยทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา ซึ่งคำว่า ปัญญา เป็นขั้นตอนสูงสุดของการจัดการความรู้ ดังนั้น แนวคิดมาร์ควอดท์ จึงถือได้ว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ในเบื้องต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น.94)

2.3.5 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996)

จากสภาพการณ์ทางด้าน เศรษฐกิจ โลก เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน อิทธิพลของผู้รับบริการที่เพิ่มมากขึ้น ความรู้ ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของ คนทำงาน การเคลื่อนย้ายของแรงงาน และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้ มีความสัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกัน

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 ได้เสนอแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน

ดั่งภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 50)

2.3.5.1 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.51-54) ได้แบ่งระบบย่อย 3 ระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ระดับการเรียนรู้ 2) ประเภทการเรียนรู้ 3) ทักษะการเรียนรู้ ดั่งภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น. 50)

ระดับของการเรียนรู้ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับนั้นมีความสัมพันธ์กัน คือ 1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกตและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี 2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการทำงานของกลุ่ม 3) การเรียนรู้ของ องค์กร (Organizational Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกันของคนใน องค์กร ซึ่งรวมถึงความรู้และแบบแผนของความคิดร่วมกัน อีกทั้งความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และ ความรู้ในอดีตขององค์กร

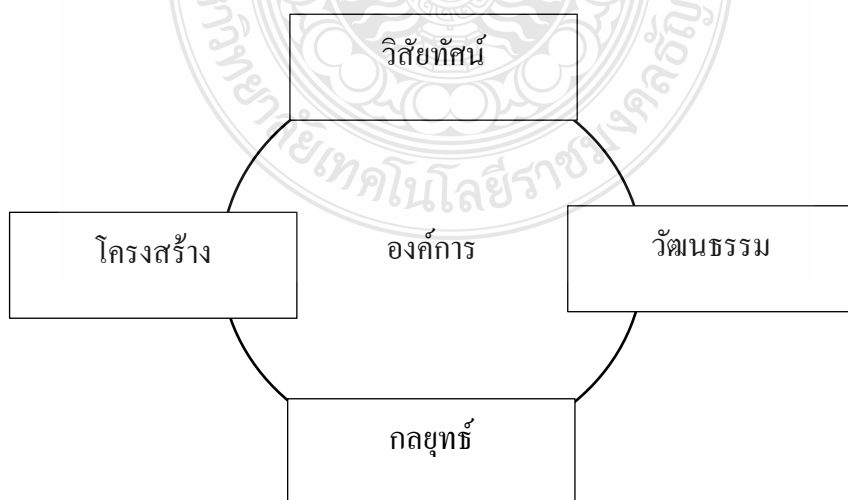
ประเภทของการเรียนรู้ จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต เพื่อปรับปรุงการกระทำ ในอนาคต 2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ การแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ด้าน วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และ ผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนด แนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น 3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหา และพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร (Marquardt, 1996) จำแนกเป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็น โครงสร้างทางความคิดเพื่อทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ ยิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถกำหนดได้ว่า จะทำอะไรเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้น ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ สมมติฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพล ต่อทัศนนะและการกระทำต่างๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การ ดำเนินงานหรือความภักดีในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคลากรใน องค์กร 3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะ ใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความ ชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ 4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) คือ การที่ทุกคน ตระหนักและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการ ประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้า กับความจำเป็นในการเรียนรู้ 5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูง

ระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ ต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นเห็นต่างจากตน นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

กล่าวโดยสรุป การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการเรียนรู้ที่หลากหลายและอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา สถานศึกษาจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา สถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน และสามารถนำเอาความรู้ไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ทักษะการเรียนรู้ในการคิดและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดในเชิงบวกในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

2.3.5.2 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Organization Transformation) ได้จำแนกเป็นระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.135-196) ซึ่งระบบย่อยด้านองค์กรนั้นคือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี 4 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2.6



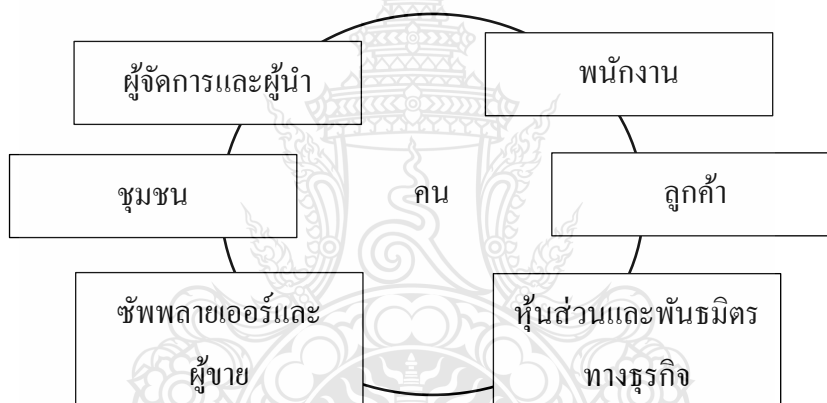
ภาพที่ 2.6 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.55)

องค์ประกอบของการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีเป้าหมายเดียวกัน 2) วัฒนธรรม วัฒนธรรมของแต่ละชนชาติมีความแตกต่างกัน องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ ความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ ความไว้วางใจและการปกครองตนเอง การให้รางวัลสูงใจสำหรับนวัตกรรม การทดลองและความกล้าที่จะเสี่ยง องค์การต้องให้คำมั่นสัญญาในการสนับสนุนทางการเงินและทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ส่งเสริมความหลากหลายในการดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีหนทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้หลากหลายขึ้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความสับสนอลหม่าน สร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 3) กลยุทธ์ มีกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ โดยมี 10 กลยุทธ์ดังนี้ (1) ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคคล (2) แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน (3) พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ (5) การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ (6) สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ (7) แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ (8) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (9) เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด (10) เรียนรู้แบบทันเวลา ไม่ใช่แบบเพื่อไว้รอทำ 4) โครงสร้าง มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กรและต่อบุคลากรในสังกัด มันเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในองค์กร ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นบรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระ และการให้โอกาส ซึ่งระบบที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัวจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด โครงสร้างขององค์กรควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และหลักการบริหารงานขององค์กรก็ควรจะให้อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการความรู้ ทั้งนี้เมื่องาน คน และความต้องการเปลี่ยนไป โครงสร้างขององค์กรก็ควรจะเปลี่ยนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้พนักงานและลูกค้าสามารถเติบโตไปด้วยกัน ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้สถานศึกษามีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน ปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ

และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา สถานศึกษามีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยมุ่งให้มีการให้โอกาสและ ความเป็นอิสระในการทำงาน มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

2.3.5.3 การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (People Empowerment) คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากคนมีศักยภาพและความสามารถที่เรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร ในตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (Systems Learning Organization) โดยระบบย่อยด้านคน ประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย ชุมชน ดังภาพที่ 2.7

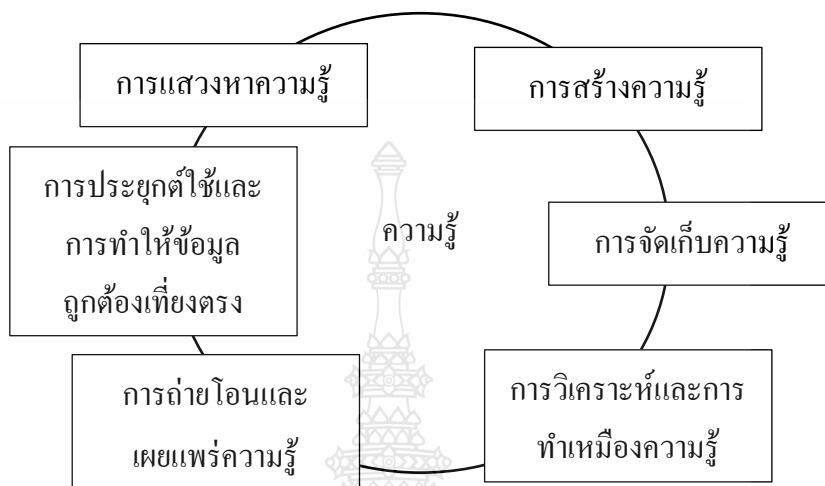


ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบด้านคน (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.58)

กล่าวโดยสรุป การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารให้อำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน โดยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จในการทำงานสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชากับการเรียนรู้ และให้อิสระต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.3.5.4 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management) จำแนกออกเป็นระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.241-301)

ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำงาน
 เหมือนความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูล
 เกี่ยวข้อง ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.59)

ดาเวนพอร์ต และ พรุสแซก (Davenport & Prusak, 1998) สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือน
 พลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้องค์กรเติบโตและมีความก้าวหน้า พนักงานแต่ละคน
 อาจจะเข้ามาและก็ลาออกไป แต่หากองค์กรสูญเสียความรู้ที่มีคุณค่าไปด้วย องค์กรนั้นก็จะเป็น
 อยู่รอดได้ โดยการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องดำเนินการตาม
 กระบวนการทั้ง 6 ด้าน คือ

1) การแสวงหาความรู้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะสร้างฐานความรู้ของตนด้วยการเก็บ
 รวบรวมความรู้ของตนเองทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ โนนาคา (Nonaka, 1995) ได้สรุปว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จ
 คือ บริษัทที่มีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอและเผยแพร่ความรู้นั้นไปทั่วองค์กร รวมทั้งนำ
 ความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการผลิตเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โนนาคาได้แบ่ง
 ความรู้ออกเป็น 4 แบบด้วยกัน คือ (1) จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นโดยนัย (Tacit to Tacit) คือ ความรู้
 เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งถ่ายโอนความรู้ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง (2) จากที่เป็นแบบชัดเจนไปเป็นแบบ
 ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) คือ ความรู้เกิดจากการรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่ (3)
 จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นแบบชัดเจน (Tacit to Explicit) คือ ความรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำเอาความรู้ที่มี
 อยู่ในองค์กรมาประกอบกับความรู้โดยนัยของตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำไป
 แบ่งปันกันทั่วทั้งองค์กรได้ เช่น ผู้บริหารบริษัทเสนอบรรยากาศการควบคุมงบประมาณรูปแบบใหม่

สำหรับนำมาใช้ในองค์กร (4) จากที่เป็นแบบชัดแจ้งไปเป็น โดยนัย (Explicit to Tacit) คือ ความรู้เกิดขึ้นเมื่อพนักงานในองค์กรนำความรู้ที่ชัดแจ้งที่เกิดขึ้นใหม่ไปปรับใช้ในองค์กร และก่อให้เกิดความรู้โดยนัยขึ้นใหม่ องค์กรที่มีการสร้างความรู้จะมีพลวัตทั้ง 4 รูปแบบ ในลักษณะที่เป็นการหมุนวน (Spiral) ขึ้นไปอย่างไม่หยุดยั้ง และจะเป็นแรงผลักดันอันยิ่งใหญ่ที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่ๆ ในองค์กร กิจกรรมที่สร้างสรรคความรู้มี 4 ประเภทด้วยกัน คือ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

3) การจัดเก็บความรู้ องค์กรจะต้องวินิจฉัย แยกแยะข้อมูล และพิจารณาวิธีการในการจัดเก็บข้อมูลก่อน จึงจะสามารถทำการจัดเก็บความรู้เพื่อนำไปใช้ในโอกาสต่อไปได้ ดังนั้น องค์กรควรจะมีระบบในการจัดเก็บความรู้ (1) มีโครงสร้างที่จะให้ระบบสามารถค้นหา และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (2) แบ่งเป็นหมวดหมู่ตามเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ (3) สามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจนกะทัดรัดและได้ใจความ (4) มีเนื้อหาที่ถูกต้องแม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา การใช้ระบบในการจัดเก็บความรู้ ทำให้องค์กรสามารถเก็บรักษาความรู้ได้อย่างเป็นระบบและไม่สูญหาย สจ๊วต (Steward, 1997) เสนอว่าควรมีการแบ่งประเภทความรู้ที่ควรจัดเก็บ โดยแบ่งประเภทความรู้ออกเป็น 5 หมวดหมู่ คือ (1) สมุดหน้าเหลืองของบริษัท คือ ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานแต่ละคนและของบรรดาที่ปรึกษาของบริษัท (2) บทเรียนในอดีต คือ ข้อมูลรายละเอียดของความสำเร็จ ความผิดพลาด และความล้มเหลวต่างๆ ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ในโครงการอื่นๆ ได้ (3) ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทคู่แข่งและซัพพลายเออร์ คือ ข้อมูลของบริษัทต่างๆ เช่น รายงานการเยี่ยมลูกค้าจากฝ่ายขาย บันทึกผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา (4) นโยบายและประสบการณ์ของบริษัท คือ แผนผังของกระบวนการต่างๆ แผนงาน กรรมวิธี หลักการ แนวทาง มาตรฐาน นโยบาย การวัดผลการปฏิบัติงาน ประวัติผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท รายละเอียดผลิตภัณฑ์และการบริการ (5) ผลิตภัณฑ์และกระบวนการของบริษัท คือ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ข้อมูล กระบวนการ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและระบบงานต่างๆ งานประจำวัน และขั้นตอนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัท วิธีการจัดเก็บความรู้ นั้น องค์กรต้องค้นหาคุณค่าของข้อมูลนั้นๆ เพื่อจัดเก็บให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้และวิธีการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้ง องค์กรต้องมีการวางแผนในการประมวลความรู้ เลือกตำแหน่งในการจัดเก็บความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ทำให้ องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้พนักงานสามารถจัดเก็บและกลั่นกรอง ดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแก้ปัญหาธุรกิจที่ซับซ้อนได้ การทำเหมืองข้อมูลจะประกอบด้วย

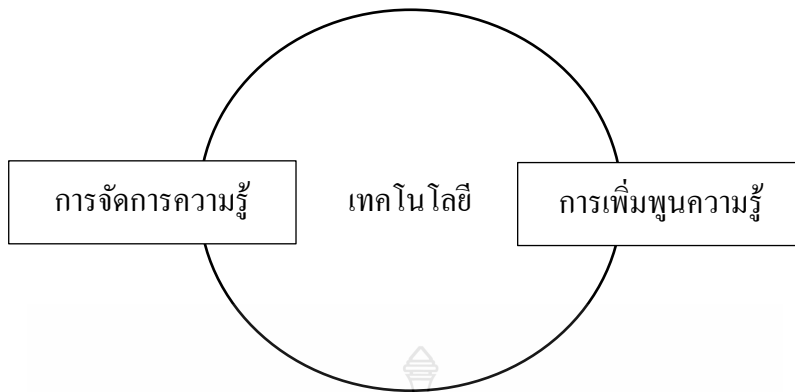
การแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การตรวจหาความแปรปรวนและการเปลี่ยนแปลงข้อมูล สำหรับวิธีการทำเหมืองข้อมูลก็จะประกอบด้วยวิธีที่อาศัยตัวอย่างเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล แผนภูมิต้นไม้และวิธีการต่างๆ สำหรับการตัดสินใจ รวมถึงตัวแบบในเชิงความเป็นไปได้ที่แสดงด้วยกราฟ เป็นต้น

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้นี้ถือเป็นการถ่ายโอนอำนาจและแบ่งปันอำนาจอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ในทางกลับกันหากความรู้ไม่ถูกเผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ องค์กรก็จะประสบกับความล้มเหลว

6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง เทียงตรง การนำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น หากองค์กรมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ดี องค์กรก็จะสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้รับบริการได้อย่างดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิดเพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน มีการเผยแพร่ความรู้ทั่วถึงกันในสถานศึกษา และผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม

2.3.5.5 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technology Application) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.303-355) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยแบ่งเป็นระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวม ใส่อัดประมวลผลจัดเก็บ ถ่ายโอนและประยุกต์ใช้ข้อมูลระหว่างเครื่องจักร คน และองค์กร 2) เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ คือ การใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ เช่น วิดีทัศน์ โสตทัศน และการฝึกอบรมที่ใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่างๆ ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (บดินทร์ วิจารณ์, 2553, น.62)

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ 1) ติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานทุกคนได้ใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวควรจะสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทต้องจัดหาเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการกับความต้องการด้านการสื่อสารและด้านข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ 2) สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร ซึ่งในขั้นนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้าง และทำให้รูปแบบพจนานุกรมข้อมูลต่างๆ มีระเบียบและจัดเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ต้องปรับรูปแบบของข้อมูลออนไลน์ที่มีอยู่ก่อนที่จะใส่ข้อมูลเหล่านั้นลงไปในฐานะข้อมูลของบริษัท โดยใช้แม่แบบ (Template) สำหรับการป้อนข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำและสอดคล้องของข้อมูลเสียก่อน และควรติดตั้งซอฟต์แวร์เพื่อแปลข้อมูลจากสื่อต่างๆ 3) นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหาร และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ 4) พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสานสำหรับการค้นหาความรู้ และการจัดทำเหมืองข้อมูล จัดตั้งศูนย์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่ในการรับผิดชอบจัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ ฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำและจัดเตรียมพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานต่างๆ เอเอสทีดี (ASTD) (American Society for Training & Development, 1998) ได้แบ่งประเภทของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ (Presentation Technology) ได้แก่ ข้อความ หรือสิ่งพิมพ์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (CBT) สื่อประสม โทรทัศน์ การประชุมระยะไกล ความเสมือนจริง ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (Distribution Technology) ได้แก่ เกลเบิลทีวี ซีดีรอม ไพรบ์นีย์อิเล็กทรอนิกส์ Extranet อินเทอร์เน็ต Local Area Network (LAN) Wide Area Network (WAN) Satellite TV อุปกรณ์จำลองแบบ และ World Wide Web ทั้งนี้เทคโนโลยี

เพื่อการนำเสนอทุกประเภทสามารถนำเอาเทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่หลายๆ อย่างมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.6 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความปรารถนาอย่างสูงที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และมีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีการนำระบบการให้รางวัลมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด มุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเน้นเรื่องการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าที่จะพยายามบังคับให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้ในองค์กร มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน และระบบมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ คัดสรรบุคลากรที่มีความพร้อมเปิดรับความท้าทาย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าว เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดภายใต้ความไม่แน่นอนต่างๆ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552, น.12-14) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีองค์ประกอบ 3 ด้าน (Gilley & Egglend, 1989 อ้างถึงใน กรภัทร์ จารุกำเนียดกนก, 2552, น.80) คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) โดยให้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานที่ทำงานจริงใช้เครื่องมืออุปกรณ์จริง 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการ

พัฒนาทักษะเพื่อการทำงานในอนาคต มักใช้ระบบที่เลี้ยง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลงาน 3) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นการพัฒนาโดยคำนึงถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการและกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

2.4 บริบทของสถานศึกษาลำดับงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย 3 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 พระราชบัญญัติระเบียบระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้มีการประกาศเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ.2553 ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ตั้งอยู่ที่อำเภอแก่งคอย มีสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมด 155 โรงเรียน แยกเป็นโรงเรียนรัฐบาล 141 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน 14 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2, 2560, น.10)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 มีบริบททั่วไป ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา ทิศทางการบริหารจัดการ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2, 2560, น.10) ดังนี้

สภาพทั่วไป

1) การจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 313 หมู่ 11 ตำบลบ้านป่า อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ อำเภอแก่งคอย อำเภอหนองแค อำเภอวิหารแดง อำเภอมวกเหล็ก และอำเภอวังม่วง

2) อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอปากช่อง อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา

และอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอภาชี อำเภอวังน้อย อำเภอบางบาล จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา และอำเภอเมืองสระบุรี อำเภอเฉลิมพระเกียรติ
จังหวัดสระบุรี

3) อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา
ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี อำนาจหน้าที่ดำเนินการ
ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหาร
ราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(3.1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้
สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความ
ต้องการของท้องถิ่น

(3.2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และ
หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ
รวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3.3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขต
พื้นที่การศึกษา

(3.4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่
การศึกษา

(3.5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา

(3.6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม
สนับสนุน การจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(3.7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขต
พื้นที่การศึกษา

(3.8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ
และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

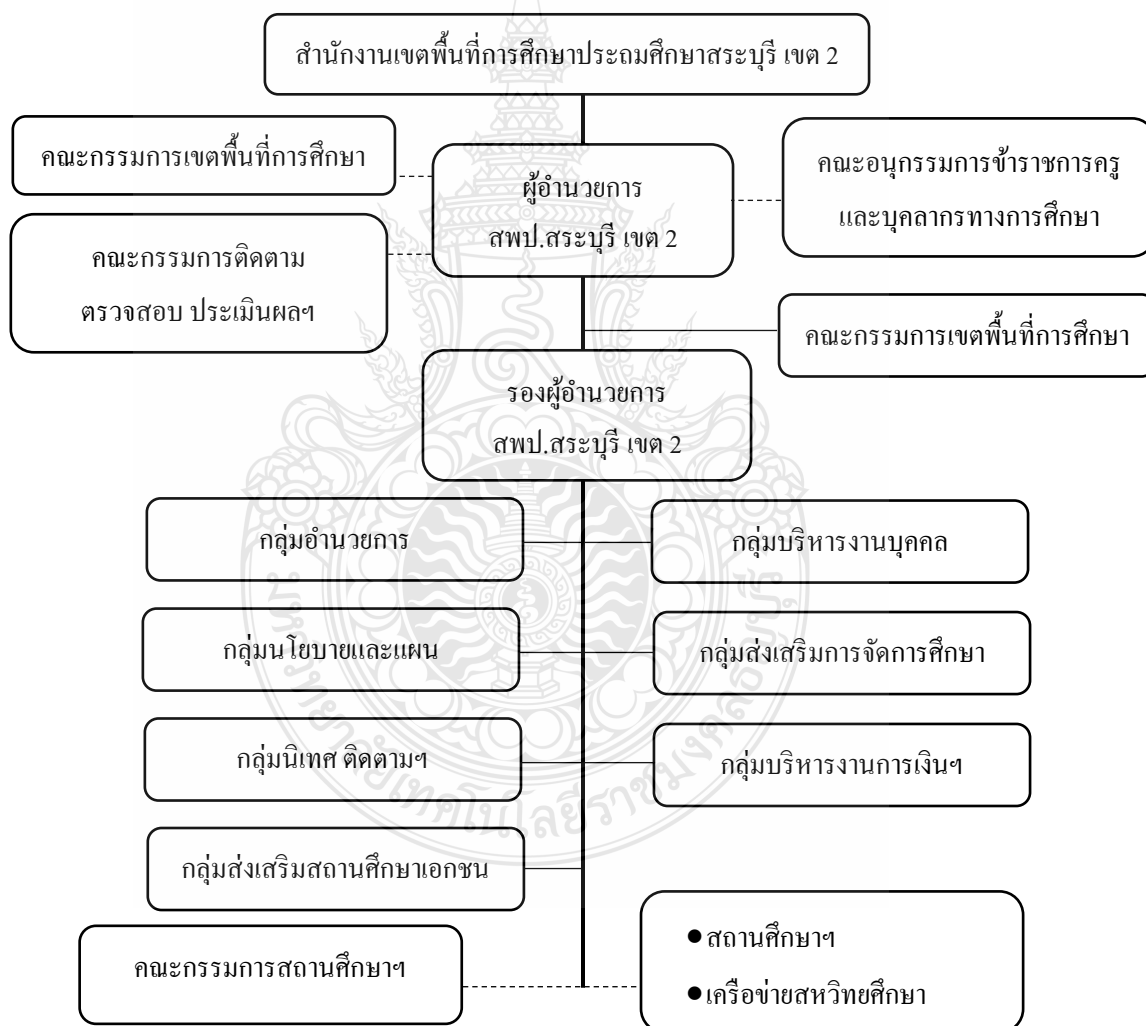
(3.9) ดำเนินการ และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาใน
เขตพื้นที่การศึกษา

(3.10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา

(3.11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ การศึกษา

(3.12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

4. โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

ทิศทางการบริหารจัดการ

1) วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จัดการศึกษาที่มีคุณภาพและคุณธรรมอย่างยั่งยืน คู่มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

2) พันธกิจ

(2.1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

(2.2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

(2.3) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา

3) เป้าประสงค์

(3.1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาค

(3.2) นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมของความเป็นไทย

(3.3) ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์

(3.4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาภาคบังคับสู่คุณภาพมาตรฐานสากล

(3.5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 บูรณาการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

4) ยุทธศาสตร์

(4.1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(4.2) การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

(4.3) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

(4.4) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

5) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์ที่ 1 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1) ร้อยละนักเรียนก่อนประถมศึกษาทุกคนมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข

2) ร้อยละนักเรียนจบชั้น ป.1 ทุกคนอ่านออกเขียนได้ มีการประเมินผลที่เป็นรูปธรรม

3) ค่าเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนชั้น ป.3 ของการสอบ NT เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

4. ค่าเฉลี่ยร้อยละของผลการทดสอบระดับชาติ O-NET ค่าเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนกลยุทธที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธที่ 2 สร้างแนวร่วมการกำกับดูแล พัฒนาคุณภาพนักเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

เป้าประสงค์ที่ 2 นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และค่านิยมของความเป็นไทย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1) ร้อยละนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคีปรองดอง สมานฉันท์ รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์ ภูมิใจในความเป็นไทยห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

2) ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนาให้มีจิตสำนึกความเป็นไทยยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

กลยุทธที่ 1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

กลยุทธที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการออกกลางคันและดูแลช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส และเด็กที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎรอย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

- 1) ร้อยละของครูกลุ่มเป้าหมายมีองค์ความรู้ตามเนื้อหาที่กำหนดในระดับดีขึ้นไป
 - 2) ร้อยละของศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบ 4 กลุ่มสาระสามารถนิเทศและช่วยเหลือครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้
 - 3) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ID Plan ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
 - 4) ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกลุ่ม 10% ล่างได้รับการพัฒนา
 - 5) ร้อยละของบุคลากรทุกระดับได้รับการเสริมสร้างการปลูกจิตสำนึก เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม ป้องกันการทุจริต(โรงเรียนสุจริต/เขตสุจริต)
 - 6) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติทุกคน
- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะด้านการวัดและประเมินผล และทักษะในการสื่อสารของครู ให้มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างคุณธรรมปลูกจิตสำนึกให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ชื่อสัตย์สุจริต อาย่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม “สังคมไทย มีวินัย ใฝ่รงใส่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมและร่วมกันป้องกันและปราบปรามการทุจริต (โรงเรียนสุจริต/เขตสุจริต)(ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามทุจริต)
- กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อครูและบุคลากรฯ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน
- กลยุทธ์ที่ 5 สนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
- เป้าประสงค์ที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาระดับสูงคุณภาพมาตรฐานสากล
- เป้าประสงค์ที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 บูรณาการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1) ร้อยละของครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงาน

4) ร้อยละขององค์กรคณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องวางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและสังคม

กลยุทธ์ที่ 1 กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรคณะบุคคลมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

6) ศักยภาพและปัญหาที่พบในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

(6.1) ผลจากการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี เขต 2 มีศักยภาพในการจัดการศึกษา ดังนี้

(6.1.1) นักเรียนมีสุขภาพร่างกาย สุขภาพจิตที่ดี มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

(6.1.2) สถานศึกษามีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

(6.1.3) มีการบริหารจัดการงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล มีการบริหารจัดการเป็นระบบ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

(6.1.4) มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551

(6.1.5) ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี

(6.1.6) มีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(6.1.7) มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนในรูปแบบที่หลากหลาย

(6.1.8) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ
ให้มีประสิทธิภาพ

(6.1.9) ครูและบุคลากรมีความสนใจในการพัฒนาตนเอง ทำให้มีความรู้
ความสามารถเพิ่มมากขึ้น

(6.1.10) มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(6.1.11) มีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา
ต่อไป

(6.1.12) การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปด้วยดี

(6.1.13) ครูส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานอย่างมี
ความสุข มีกำลังใจในการทำงาน และครูเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ศิษย์

(6.1.14) มีการระดมทุนจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดและพัฒนาศึกษา

(6.1.15) มีสื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เอื้อต่อการเรียนรู้

(6.1.16) การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(6.1.17) โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ตรง
ตามความต้องการ

(6.2) ปัญหาที่สำคัญ ที่พบในการจัดการการศึกษา

(6.2.1) ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ทำให้การเรียนการสอนไม่บรรลุตามผล
การเรียนรู้ที่คาดหวัง

(6.2.2) ครูมีภาระงานอื่นๆ มาก ทำให้สอนไม่เต็มตามศักยภาพ

(6.2.3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

(6.2.4) ครูบางส่วนยังจัดการเรียนการสอนที่เน้นเป็นสำคัญ การแก้ปัญหา
และพัฒนาผู้เรียนด้านการวิจัยมีน้อย

(6.2.5) ครูช่วยบ่งชี้ทำให้การทำงานในองค์กรขาดความต่อเนื่อง

(6.2.6) การใช้จ่ายงบประมาณบางส่วนไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และไม่
เป็นไปตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้

(6.2.7) โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดงบประมาณ มิใช่เพียงพอ ส่งผลให้การ
ดำเนินงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(6.2.8) ครูขาดทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี และขาดความชำนาญในการ
ดูแลรักษา

(6.2.9) การรายงานข้อมูลต่างๆ ล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ

(6.2.10) การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

2) สถานศึกษาในจังหวัดสระบุรี

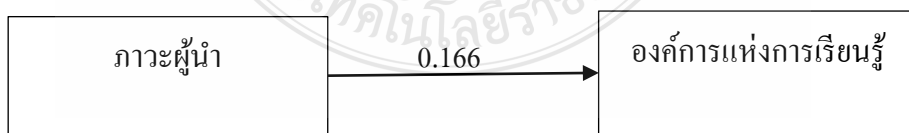
พื้นที่ในการวิจัยเป็นสถานศึกษาในจังหวัดสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 139 โรงเรียน สํารวจ ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2560

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้น การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญในการช่วยให้การจัดการในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นจะต้องนำและบริหารภารกิจ การเป็นผู้นำต้องบริหารด้วยความรับผิดชอบตอบสนองความต้องการของบุคคลและสถานการณ์การให้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ ส่วนภารกิจในการบริหารนั้นเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งหลักสูตรการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรม แหล่งการเรียนรู้ และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงาน ขจัดปัญหาและประเมินผลงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ตามมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการใช้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล

สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะเมื่อยุคเปลี่ยนไป ทุกอย่างย่อมเปลี่ยนตาม องค์กรย่อมต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือ การอยู่รอดขององค์กร จะต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียน พัฒนาวีคิด ดังนั้น สถานศึกษาซึ่งถือเป็นองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมาย สุดท้ายของสถานศึกษา คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ในบรรดาองค์กรต่างๆ สถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าประเภทใดๆ เพราะฉะนั้นผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงจะทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, น.18) ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความ

สามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรม พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูแต่เยาว์วัย เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้หลอมรวมเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว รวมทั้งเจตคติต่อตนเอง ต่อคนอื่น และต่องานอาชีพ ส่วนผู้ตามและผู้ร่วมงานเช่นเดียวกันขึ้นกับคุณลักษณะของเขาเอง ซึ่งกำหนดให้แสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นเงื่อนไขที่ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ระเบียบ หรือลักษณะขององค์กรที่หน่วยงานสังกัดอยู่ สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของโชติกา พรหมเทศ (2557, น.72-73) ที่วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสถานศึกษาทางเชิงบวกทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจในงานของครู มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประเด็นสุดท้าย แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สรุปลงได้ว่า ด้านแรกภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นระบบ ระบุระยะเวลาการปฏิบัติงานและกำหนดส่งงานที่แน่นอน ด้านที่สอง ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการทำงาน ด้านที่สาม ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู มีความจริงใจ สามารถเข้าถึงได้ง่าย และด้านสุดท้าย ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ต้องพิจารณาความคิดความชอบให้กับครูที่ปฏิบัติงานได้ตัวอย่างเสมอภาค มีความจริงใจ และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2556, น.200) ที่วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้



จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทันเหตุการณ์อย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดีและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่ม

ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลำดับต่อมา

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

โอภาส วุฒิสเลลา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของข้าราชการครูในสถานศึกษา และ 2) เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการครูต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีทัศนะต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน และ 3) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ยุรดา อรรถนสาร (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้บรรยากาศองค์กร และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 2) ศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กร และคุณลักษณะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 3) ศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. กรุงเทพมหานคร เขต 3 จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กรและคุณลักษณะของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทาง

ความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคลัง
ความรู้ 2) การศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติ
อยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับระดับคุณลักษณะของครู โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ใน
ระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน 3) การศึกษาอำนาจในการทำนวยการจัดการความรู้ของครู พบว่า
คุณลักษณะของด้านวิชาชีพครู พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิด
เชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและบรรยากาศองค์การ ด้านการใช้
อำนาจ มีความสำคัญในการทำนวยการจัดการความรู้ของครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.66 และมีอำนาจในการทำนวยได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของครูกับ
การจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการจัดการ
ความรู้มากที่สุด และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าว มีค่าเป็นบวก ($r = 0.57$)

นิชชารัช เนาวรัตน์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1
2) เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ระยอง เขต 1 และ 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1
ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนระยองวิทยาคม โดยภาพรวมอยู่
ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล และด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ตามลำดับ 2) องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน
เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการ
คิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากค่าสหสัมพันธ์ (r) มากไปน้อย ได้แก่ ด้านการ
กระตุ้นชาวปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้างบารมี

นฤมล บุญพิมพ์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน และ 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 336 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกับเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีตัวแบบจากภายใน และด้านการมีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารวิชาการ 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต 2) เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต และ 3) เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าครู และ 3) ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดและการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

รณรงค์ คงทวี (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 และ 4) เพื่อหาตัวทำนายที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ตัวทำนายที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตัวพยากรณ์ที่ดีทั้ง 3 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 0.641 หรือร้อยละ 41.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาคารา แควน้อย (2554, น.73) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง 2) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง ผลการวิจัยพบว่า

1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง ในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ความมีบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมีความสัมพันธ์รายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

พุลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2555, น.52-60) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำหลัก และความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขาย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำหลักของหัวหน้าพนักงานขายโดยส่วนใหญ่เป็นแบบขายความคิด ที่เน้นตัวงานสูง และความสัมพันธ์สูง หัวหน้าพนักงานขายส่วนใหญ่มีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำหลักและความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สายชล บุตรเสน่ห์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ และ 3) เพื่อศึกษาและหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ว่าที่ร้อยตรี กุณิศรา วงษ์ภักดี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และสถานภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก และด้านอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านโครงสร้างของงานไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประภาวัลย์ สิงห์ภักดี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน และครู จำนวน 248 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย แบบตรวจสอบรายการแบบมาตราส่วนประมาณค่า และแบบคำถามปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 โดยภาพรวมและรายด้านเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านรูปแบบความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

โชติกา พรหมเทศ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และ 4) เพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลสถานศึกษา ใน 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ส่วนประสิทธิผลสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ด้าน

ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงานของครู ด้านคุณภาพการสอนของครู และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ประสิทธิภาพผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ด้านความพึงพอใจในงานของครูและด้านคุณภาพการสอนของครูอยู่ในระดับมาก ส่วน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อยู่ในระดับดีมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความพึงพอใจใน งานของครู มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และประเด็นสุดท้าย แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 สรุปได้ว่า ด้านแรกภาวะผู้นำแบบสั่งการผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นระบบ ระยะเวลาการปฏิบัติงานและกำหนดส่งงานที่แน่นอน ด้านที่สอง ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการทำงาน ด้านที่สาม ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู มีความจริงใจสามารถเข้าถึงได้ง่าย และด้านสุดท้าย ภาวะผู้นำแบบมอบหมาย งาน ต้องพิจารณาความดีความชอบให้กับครูที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีอย่างเสมอภาค มีความจริงใจ

นาถธิดา เจริญสุข (2558, น.228) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกล ยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 2) ระดับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ และการควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพในสถานศึกษา การบริหารงานของ

สถานศึกษากับบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งทั้งคู่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ซึ่งจำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ประเภทกิจการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขนาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาดำเนินการของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวน 181 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.66$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.52$) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.91$) ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ซึ่งจำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ประเภทกิจการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขนาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาดำเนินการของกลุ่ม และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนประเภทกิจการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ไม่แตกต่างกัน

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กราดอร์ (Grader, 2003) ได้วิจัยเรื่อง การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้

พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่วๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงานสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

Yung, Watkins and Marsick (2004) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาเครื่องมือตรวจสอบมิติองค์กรแห่งการเรียนรู้ (the construct of the learning organization : dimensions, measurement and validation) โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ 3 ขั้นตอน โดยตอนที่หนึ่ง ให้ผู้จัดการและนักพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่างๆ จำนวน 48 คน ตอบแบบสอบถาม แล้วทำการปรับปรุงรายการในเครื่องมือในขั้นตอนที่สอง จำนวน 71 คน ทำการปรับปรุงรายการในเครื่องมือ และในขั้นตอนที่สาม จำนวน 191 คน นักวิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของเครื่องมือ และสรุปเป็นแบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถามนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 836 คน ส่วนใหญ่จากภาคบริการร้อยละ 49 ภาคการผลิตร้อยละ 42 และจากภาครัฐและองค์กรสาธารณะร้อยละ 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 19 ผู้บริหารระดับกลางร้อยละ 37 หัวหน้างานร้อยละ 12 พนักงานฝ่ายเทคนิคและสายอาชีพร้อยละ 24 และพนักงานรายชั่วโมงร้อยละ 8 โดยมีระดับการศึกษาชั้นมัธยมตอนปลายร้อยละ 10 สายวิชาชีพร้อยละ 11 ปริญญาตรีร้อยละ 39 และสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 40 ตามลำดับ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 4 มิติ ในส่วนของบุคลากร คือ โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรึกษาและพูดคุย ความร่วมมือและการเรียนรู้แบบทีม การให้อำนาจเพื่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ 3 มิติในส่วนของโครงสร้างองค์กร คือ ความเชื่อมโยงขององค์กรกับสิ่งแวดล้อม ระบบเก็บและแบ่งปันการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านความรู้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ

วันเดอร์ (Vander, 2006, p.Abstract) ได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงพยาบาล Sioux Valley เป็นศูนย์กลางสำหรับการเรียนรู้ และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ผู้เขียนได้กล่าวถึงว่า ทำไมทฤษฎีของมนุษย์กลายเป็นส่วนสำคัญของ Learning Organization แสดงให้เห็นว่าความร่วมมือในการสร้างสรรค์ และการแบ่งปันแนวคิด ความเห็นต่างของ Sioux

Valley Hospital System กลุ่ม Pars's ได้เปลี่ยนแนวคิดปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดยึดติดเดิมๆ ทำให้เกิดการค้นพบ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้

King (2008 อ้างถึงใน นันธิดา บัวสาย, 2552, น.110) ได้ศึกษาว่า ภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลสำหรับความสัมพันธ์ด้านคุณภาพและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเรื่องของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) จากผลงานวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสิ่งที่สำคัญคือวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์ และการพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทุกคนจะต้องร่วมมือในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ

Eric Korpi (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ วิธีการเชิงสถานการณ์ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการให้บริการที่ราบรื่น พบว่า ปัจจัยผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด ประกอบด้วย 1) การใช้อัตราเศรษฐกิจในฐานะที่เป็นทรัพยากรแห่งความก้าวหน้าด้านการแข่งขัน 2) การยึดความเหมือนกันของลูกค้า 3) ความสนใจในข้อมูลของลูกค้า 4) การมีระยะทาง / ช่องทางในการติดต่อกับลูกค้าของสาขาที่ห่างกัน 5) การใช้อุปกรณ์ใส่สิ่งของมีคุณภาพ

Gordon A. McIntosh (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การนิยามภาวะผู้นำตามสถานการณ์สำหรับหัวหน้าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้นเน้นพฤติกรรมมุ่งมั่นและมุ่งบุคลากร โดยแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่เป็นทั้งการเป็นผู้สร้างสรรค์งาน การเป็นผู้ให้คำปรึกษา การเป็นนักลงทุน การเป็นผู้อำนวยความสะดวก การเป็นผู้สั่งการ การเป็นผู้จัดการ การเป็นผู้ประกอบการ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

เดวิส (Davis, B. W., 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศใน โรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตเทศบาลฐานเมืองทิศตะวันตกเฉียงเหนือของรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Hope Owens Beaver (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ การให้คำสั่งที่ชัดเจนแก่บุคลากร การใช้สัญลักษณ์เพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นในงาน และการใช้ทักษะทางการเมือง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ

MAHCE DEREL ที่ทำการศึกษาระดับปริญญาโท การวิจัยเชิงสำรวจสไตล์ภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการศึกษาค้นพบว่า สไตล์ภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ การให้คำสั่งที่ชัดเจนแก่บุคลากร การใช้สัญลักษณ์เพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นในงาน และการใช้ทักษะทางการเมือง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 1,292 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ (Taro Yamane, 1973, pp.727-728) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 305 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดไม่มีสัดส่วน (Disproportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สถานศึกษาขนาดเล็ก	249	100
สถานศึกษาขนาดกลาง	868	105
สถานศึกษาขนาดใหญ่	175	100
รวม	1,292	305

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่รวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยครูผู้สอนในสถานศึกษาเป็นผู้ตอบ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2558, น.98)

5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์น้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์น้อยที่สุด

โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยครูผู้สอนในสถานศึกษาเป็นผู้ตอบ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2558, น.98)

5 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

4 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

3 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

2 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย

1 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 3) ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คน

ประสบความสำเร็จ 4) ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่จะหาคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

(2.1) สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

(2.2) สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาครอบคลุมความคิดของการวิจัย

4) นำเสนอแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบแก้ไขสำนวนภาษา ความครอบคลุม และความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) และความถูกต้องของภาษา (Wording) พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

6) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

7) นำแบบสอบถามที่ได้กลับมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp.202-204) จากการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม พบว่า ค่า $r = 0.975$

8) นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัย

3.3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจำนวน 305 ฉบับ ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน โดยส่งด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยแนบซองติดแสตมป์จำหน่ายซอง กำหนดวัน เวลาและขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามคืน จำนวน 305 ฉบับ

3.3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยส่วนหนึ่งจัดส่งทางไปรษณีย์ ส่วนหนึ่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมด้วยตนเอง และส่วนหนึ่งขอความร่วมมือจากครูที่เป็นตัวแทนผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลส่ง ในกรณีที่แบบสอบถามไม่ครบผู้วิจัยได้เดินทางกลับไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 305 ฉบับ ได้คืนมา 305 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3.4 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสถานศึกษา จำนวน 305 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check list) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.4.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ

จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมาย รายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม มีดังนี้ (พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, 2558, น.98)

- 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.4.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มาตรฐานให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ

จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทราบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมาย รายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น.121) มีดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3.4.4 นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังนี้ (ไพศาล วรคำ, 2556, น.279)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า		
หรือเท่ากับ .20		มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .21 – .40		มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .41 – .60		มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .61 – .80		มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .81 ขึ้นไป		มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

(1.1) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ที่คำนวณได้ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

(1.2) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของ Cronbach

2) สถิติที่ใช้ในการหาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage = %)

3) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean = \bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.)

4) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรดัก โมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2561 จำนวน 139 โรงเรียน จำนวน 305 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาครบสมบูรณ์ จากนั้นนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบความเรียง ตามลำดับดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

4.4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมาย ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

X_{tot} แทน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

X_1 แทน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

X ₂	แทน	ภาวะผู้นำแบบขายความคิด
X ₃	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
X ₄	แทน	ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน
Y _{tot}	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
Y ₁	แทน	การสร้างพลวัตในการเรียนรู้
Y ₂	แทน	การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้
Y ₃	แทน	การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ
Y ₄	แทน	การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
Y ₅	แทน	เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 มีจำนวน 305 ฉบับ เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

			n = 305
	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ			
	ชาย	123	40.30
	หญิง	182	59.70
	รวม	305	100.00

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน (ต่อ)

n = 305

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
2. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	227	74.40
ปริญญาโท	78	25.60
รวม	305	100.00
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ครูผู้ช่วย	81	26.60
ครู คศ.1	102	33.40
ครู คศ.2	60	19.70
ครู คศ.3	62	20.3
รวม	305	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	108	35.40
5 - 10 ปี	123	40.30
11 ปีขึ้นไป	74	24.30
รวม	305	100.00
5. ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 120 คน)	100	32.80
ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 600 คน)	105	34.40
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 - 1,500 คน)	100	32.80
รวม	305	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 305 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 227 คน

คิดเป็นร้อยละ 74.40 ตำแหน่งปัจจุบัน เป็น คศ.1 คิดเป็นร้อยละ 33.40 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.30 และขนาดโรงเรียน

4.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 305 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot})

ที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)	4.30	0.48	มาก
2	ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด (X_2)	4.25	0.53	มาก
3	ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	4.34	0.59	มาก
4	ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)	4.21	0.53	มาก
รวม (X_{tot})		4.28	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.53) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.59) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.48) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.53)

เมื่อวิเคราะห์ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ จะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3 – 4.6

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)

ที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ การออกคำสั่ง ระบุ รายละเอียดของงานว่าต้องทำอะไรและอย่างไรเพื่อให้ งานนั้นสำเร็จ	4.32	0.58	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและเวลาใน ทุกขั้นตอน	4.38	0.63	มาก
3	ผู้บริหารบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	4.15	0.87	มาก
4	ผู้บริหารควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่าง ใกล้ชิด	4.28	0.83	มาก
5	ผู้บริหารบอกถึงความคาดหวังในความสำเร็จของผลงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	4.23	0.82	มาก
6	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงส่วนน้อย แต่มุ่งความสำคัญของงานมาก	4.47	0.63	มาก
	รวม	4.30	0.48	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบ
สั่งการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
เพียงส่วนน้อยแต่มุ่งความสำคัญของงานมาก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.63) รองลงมาคือ
ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและเวลาในทุกขั้นตอน ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.63) ส่วนข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.87)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด (X_2)

ที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารบอกรายเอียดของงานที่ตนเองต้องการแล้วให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน	4.24	0.79	มาก
2	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือ และสนับสนุน	4.35	0.72	มาก
3	ผู้บริหารอธิบายถึงรายละเอียดสิ่งที่จะทำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.15	0.88	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	4.28	0.83	มาก
5	ผู้บริหารเสริมแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการ ทำงานและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน	4.23	0.82	มาก
รวม		4.25	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบ
ชายความคิด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะ
คอยช่วยเหลือและสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาส
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.83) ส่วนข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารอธิบายถึงรายละเอียดสิ่งที่จะทำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุ
เป้าหมาย ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.88)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)

ที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และ ร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงาน	4.22	0.62	มาก
2	ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด วิธีการและเป้าหมายของงาน	4.38	0.67	มาก
3	ผู้บริหารไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน	4.32	0.67	มาก
4	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา	4.26	0.78	มาก
5	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ	4.59	0.54	มากที่สุด
6	ผู้บริหารให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และอุปสรรคปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.29	0.68	มาก
	รวม	4.34	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34$, $S.D.=0.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.59$, $S.D.=0.54$) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน ($\bar{X}=4.38$, $S.D.=0.67$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงาน ($\bar{X}=4.22$, $S.D.=0.62$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)

ที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการ ปฏิบัติงาน	4.16	0.75	มาก
2	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	4.12	0.85	มาก
3	ผู้บริหารมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจด้วยตนเอง	4.21	0.86	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางในการ ทำงานด้วยตนเอง และช่วยเหลือคำจูนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนข้างน้อย	4.33	0.81	มาก
5	ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.23	0.82	มาก
	รวม	4.21	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง และช่วยเหลือคำจูนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.81) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.82) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.85)

4.4 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

จากการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 305 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1)	4.24	0.63	มาก
2	ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Y_2)	4.13	0.70	มาก
3	ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (Y_3)	4.14	0.72	มาก
4	ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_4)	4.14	0.82	มาก
5	ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_5)	4.20	0.83	มาก
	รวม (Y_{tot})	4.17	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.74) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.63) รองลงมาคือด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.83) ส่วนด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.70)

เมื่อวิเคราะห์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8 – 4.12

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1)

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่หลากหลาย และอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการ เรียนรู้ร่วมกันในองค์กร	4.38	0.68	มาก
2	ผู้บริหารจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษา ดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.77	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น	4.08	0.86	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับ ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา	4.07	0.93	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำประสบการณ์การ เรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน	4.27	0.64	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเอาความรู้ไปใช้พัฒนา ตนเอง กลุ่ม และองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.25	0.73	มาก
7	บุคลากรใช้ทักษะการเรียนรู้ในการคิดและดำเนินงานอย่าง เป็นระบบ	4.17	0.70	มาก
8	บุคลากรมีความคิดในเชิงบวกในการคิดวิเคราะห์และ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	4.27	0.74	มาก
	รวม	4.24	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการสร้างพลวัต
ในการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษา
ดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.77) รองลงมาคือ

ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่หลากหลายและอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ($\bar{X}=4.38$, $S.D.=0.68$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.07$, $S.D.=0.93$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Y_2)

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน	4.33	0.77	มาก
2	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.12	0.74	มาก
3	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา	4.07	0.80	มาก
4	ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น	4.10	1.06	มาก
5	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย	4.16	0.89	มาก
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้ความอิสระในการทำงาน	4.11	0.93	มาก
7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน	4.02	0.87	มาก
	รวม	4.13	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, $S.D.=0.70$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.33$, $S.D.=0.77$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่

เปิดเผย ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.89) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.87)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (Y_3)

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การเอื้ออำนาจและการสนับสนุน ให้ผู้คนประสบความสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารให้อำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการสั่งการ	4.15	0.81	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน	3.95	1.07	มาก
3	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่บุคลากรให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน	4.03	0.84	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.26	0.73	มาก
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรกับการเรียนรู้	4.16	0.86	มาก
6	ผู้บริหารให้อิสระต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.28	0.76	มาก
	รวม	4.14	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.72) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารให้อิสระต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.76) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

($\bar{X}=4.26$, $S.D.=0.73$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมฝึกรอบม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน ($\bar{X}=3.95$, $S.D.=1.07$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_4)

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้)	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.13	0.87	มาก
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิดเพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4.06	0.89	มาก
3	ผู้บริหารมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในการสร้างรวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงาน	4.16	0.83	มาก
4	ผู้บริหารมีการจัดเก็บคลังความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน	4.15	0.87	มาก
5	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทั่วถึงกันในสถานศึกษา	4.21	0.99	มาก
6	ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน	4.12	0.94	มาก
	รวม	4.14	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, $S.D.=0.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทั่วถึงกันในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.21$, $S.D.=0.99$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน

ใช้ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงาน ($\bar{X}=4.16$, $S.D.=0.83$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิด เพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.06$, $S.D.=0.89$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_5)

ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1	ผู้บริหารมีการจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.96	มาก
2	ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้กับบุคลากร	4.15	0.88	มาก
3	ผู้บริหารมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.28	0.83	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.82	มาก
	รวม	4.20	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, $S.D.=0.83$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.28$, $S.D.=0.83$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.23$, $S.D.=0.82$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.13$, $S.D.=0.96$)

4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังตารางที่ 4.13 – 4.18

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})				ภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ขอ ผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})
	ด้านภาวะ ผู้นำแบบ สั่งการ (X_1)	ด้านภาวะ ผู้นำแบบขาย ความคิด (X_2)	ด้านภาวะ ผู้นำแบบมี ส่วนร่วม (X_3)	ด้านภาวะ ผู้นำแบบ มอบหมาย งาน (X_4)	
ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1)	0.65**	0.67**	0.68**	0.58**	0.65**
ด้านการปกป้องคุ้มครองความเป็นเลิศ ในการเรียนรู้ (Y_2)	0.67**	0.62**	0.55**	0.61**	0.61**
ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุน ให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (Y_3)	0.78**	0.72**	0.52**	0.69**	0.68**
ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Y_4)	0.86**	0.83**	0.53**	0.80**	0.76**
ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_5)	0.89**	0.86**	0.45**	0.81**	0.75**
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	0.77**	0.74**	0.55**	0.70**	0.69**

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวม ($r=0.69$) และรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด ($r=0.89$) คือ ภาวะผู้นำตาม

สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา มีค่าเท่ากับ ($r=0.86$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด ($r=0.45$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ($r=0.69$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)	0.65**	มาก
ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด (X_2)	0.67**	มาก
ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	0.68**	มาก
ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)	0.58**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	0.65**	มาก

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 4.14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r=0.65$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด ($r=0.68$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ($r=0.67$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิดกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด ($r=0.58$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Y_2)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)	0.67**	มาก
ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด (X_2)	0.62**	มาก
ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	0.55**	ปานกลาง
ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)	0.61**	มาก
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	0.61**	มาก

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 4.15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r=0.61$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r=0.67$) คือ ภาวะผู้นำตาม

สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ($r=0.62$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิดกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด ($r=0.55$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระบุรี เขต 2 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (Y_3)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุน ให้ผู้คนประสบความสำเร็จ (Y_3)	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)	0.78**	มาก
ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด (X_2)	0.72**	มาก
ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	0.52**	ปานกลาง
ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)	0.69**	มาก
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	0.68**	มาก

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 4.16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r=0.68$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r=0.78$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ และคู่ที่มี

ความสัมพันธ์รองลงมา ($r=0.72$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำสุด ($r=0.52$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_4)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_4)	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)	0.86**	สูงมาก
ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด (X_2)	0.83**	สูงมาก
ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	0.53**	ปานกลาง
ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)	0.80**	มาก
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	0.76**	มาก

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 4.17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r=0.76$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r=0.86$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ($r=0.83$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด ($r=0.53$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_5)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Y_5)	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)	0.89**	สูงมาก
ด้านภาวะผู้นำแบบขยความคิด (X_2)	0.86**	สูงมาก
ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	0.45**	ปานกลาง
ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)	0.81**	สูงมาก
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา (X_{tot})	0.75**	มาก

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 4.18 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r=0.75$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r=0.89$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ($r=0.86$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขยความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด ($r=0.45$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 305 คน ได้มาโดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ (Taro Yamane, 1973, pp.727-728) และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดไม่มีสัดส่วน (Disproportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 53 ข้อ มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 เป็นครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 305 คน พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 74.40 มีตำแหน่งปัจจุบัน เป็นครู คศ.1 จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 33.40 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 40.30 และขนาดโรงเรียน เป็น โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 121-600 คน) จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 34.40

5.1.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ 0.53 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53

5.1.2.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงส่วนน้อยแต่มุ่งความสำคัญของงานมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและเวลาในทุกขั้นตอน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

5.1.2.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือและสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารอธิบายถึงรายละเอียดสิ่งที่จะทำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

5.1.2.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62

5.1.2.4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง และช่วยเหลือคำจูนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85

5.1.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_5) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Y_2) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70

5.1.3.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษา ดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่หลากหลายและอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93

5.1.3.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อให้มีเป้าหมายไป

ในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

5.1.3.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้อิสระต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.07

5.1.3.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทั่วถึงกันในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้องค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิด เพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

5.1.3.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูล และประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96

5.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r=0.69$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือค่าความสัมพันธ์เท่ากัน คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ($r=0.65$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.58 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

($r=0.76$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุดคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ($r=0.75$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุดคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 อภิปรายผล

การศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และตามลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกฎระเบียบที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอน โดยบอกรายละเอียดของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในงานนั้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาและคำแนะนำ คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ มีการเสริมแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551, น.158-165) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ โชติกา พรหมเทศ (2557, น.74) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ กุลริสา วงษ์ภักดี (2556, น.63) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมาย ผู้บริหารในองค์กรทางการศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารอย่างมีส่วนร่วม การบริหารการศึกษาเป็นศิลป์ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ หรือทักษะของผู้บริหารแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 รายด้าน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.1.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ ในการออกคำสั่งที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามอย่างเคร่งครัด โดยมีการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีการควบคุมดูแลการ ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและทำงานเสร็จทันเวลาที่ กำหนด ซึ่งผู้บริหารมีการบอกถึงความคาดหวังในความสำเร็จของผลงานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.201-211) ที่กล่าวว่า ผู้นำยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างแบบผู้นำกับประเภทของผู้ตาม คงที่ตายตัวตลอดเวลาหาได้ไม่ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามสถานการณ์ให้ เหมาะสม สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558, น.80) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชน ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ผู้นำกลุ่มบอกถึงความคาดหวังในผลงานของสมาชิกกลุ่มทั้งเชิงคุณภาพและ ปริมาณ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้นำกลุ่มให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของ สมาชิกกลุ่ม ผู้นำกลุ่มร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำ กลุ่มกระจายอำนาจให้สมาชิกกลุ่มรับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง ถือว่าเป็นอีกองค์ประกอบ สำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ดูแล เอาใจใส่ใน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน มอบหมายงานให้แก่ บุคลากรอย่างตรงความสามารถของบุคลากรโดยการกำหนดเป้าหมายในความสำเร็จของงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับการศึกษาของ Gordon A. McIntosh (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการ นิยามภาวะผู้นำตามสถานการณ์สำหรับหัวหน้าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์นั้น เน้นพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งบุคลากร โดยแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่เป็นทั้งการเป็น ผู้สร้างสรรค์งาน การเป็นผู้ให้คำปรึกษา การเป็นนักลงทุน การเป็นผู้อำนวยความสะดวก การเป็นผู้สั่งการ การเป็นผู้จัดการ การเป็นผู้ประกอบการ และการเป็นผู้วิสัยทัศน์

5.2.1.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารบอกรายละเอียดของงานที่ตนเองต้องการแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจ

เข้าใจในรายละเอียดงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ผู้บริหารคอยเป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างราบรื่น แล้วยังเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานอีก ผู้ได้บังคับบัญชาจึงไม่เกิดความกังวลในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการเสริมแรง ให้มีกำลังใจในการทำงานและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนะชัย เชาว์พลกรัง (2552, น.66) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟัง เปิดโอกาสให้ซักถามได้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำหรือขยายความคิดให้ไปพิจารณาปฏิบัติ สอดคล้องกับการศึกษาของ พิมพัสถ์กษณ์ จันทวงศ์ (2557, น.81) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของผู้ร่วมงาน แต่จะมีการชักจูงผู้ร่วมงานด้วยการขยายความคิดให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

5.2.1.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานต่างๆ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในตนเองว่ามีส่วนร่วมในงานนั้นและเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น โดยในการปฏิบัติงานต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารจะไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการในการทำงาน เพียงแต่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและอุปสรรคปัญหาต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ โชติกา พรหมเทศ (2557, น.74) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผู้บริหารให้ความสำคัญและความเป็นกันเอง ส่งเสริมสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความ

คิดเห็น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น.8) ที่กล่าวว่า การบริหารงานนั้น มิใช่ผู้บริหารกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

5.2.1.4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ ความเชื่อถือในความรู้ และความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ ลอ อัจฉิตระกุล (2550, น.56) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้แก่บุคคลหรือทีมงาน เพื่อดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่คนเหล่านั้นรับผิดชอบ ผู้นำจะใช้พฤติกรรมมุ่งพัฒนา เช่น แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงหรือผู้ฝึกสอน เพื่อเตรียมคนให้พร้อมที่จะรองรับภาระงานรับผิดชอบมากขึ้น และผู้นำยังใช้พฤติกรรมสนับสนุนเพื่อรักษาระดับความกระตือรือร้นของบุคลากร และสอดคล้องกับการศึกษาของ ชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558, น.80) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้นำมอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม มีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกตติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การเพิ่มค่างานให้ผู้ตามและพัฒนาการมอบหมายงานให้สูงขึ้นต่อไป และสอดคล้องกับการศึกษาของ พูลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2555, น.52-60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำหลักและความสามารถในการปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.2 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี

สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการปกป้องคุ้มครองความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 เป็นองค์กรที่สามารถอำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร บุคลากรครูเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีศักยภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้น สนใจ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ครูและผู้บริหารร่วมกันกำหนดอนาคตขององค์กร ตลอดจนทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน บุคลากรในองค์กรมีความคิด ความเข้าใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น องค์กร สามารถยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวภายในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ เกิดความรู้สึกร่วมกัน ตระหนัก เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พัฒนาความรู้และความสามารถให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันอันนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Karsten, and Others and Voorthuis (2000, pp.154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะสำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก คัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รับความคิดเห็นใหม่ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งนำแนวคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถานศึกษา ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมของสถานศึกษา ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของ ดวงรัตน์ มงคลคำชาว (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553, น.46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ราชดำเนิน สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่หลากหลายและอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา สถานศึกษาจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาคูณาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา สถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรนำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน และสามารถนำเอาความรู้ไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้บุคลากรใช้ทักษะการเรียนรู้ในการคิดและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีความคิดในเชิงบวกในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (2552, น.139-140) ที่กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญพอๆ กับเนื้อหาที่จะเรียนรู้ ความสำคัญในการกำหนดความต้องการในการเรียนรู้จะมีความสำคัญพอๆ กับการค้นหาคำตอบ นอกจากนี้บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ทั้งของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรรวม บุคลากรต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ศันสนีย์ จะสุวรรณ (2550, น.148-149) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บุคลากรต้องมีความตั้งใจจริง กระตือรือร้น การสร้างความรู้ รู้จักการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารที่ดี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้สถานศึกษามีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน ปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้สถานศึกษابรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา สถานศึกษามีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระและการให้ออกาส มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพริน ชันอาสา (2550, น.103)

มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูปองค์กรว่า องค์กรควรทบทวนบทบาทภารกิจในบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจองค์กร จัดระบบการสร้างองค์ความรู้ให้เหมาะสมและทันสมัย และมีระบบจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก กระตุ้นให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกและเรียนรู้ระบบการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญและให้อิสระทางความคิดกับบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของ นิติพงษ์ ยาวโรตอง (2554, น.115-116) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 2 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

5.2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารให้อำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน โดยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่บุคลากรให้ประสบความสำเร็จในการทำงานสถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรกับการเรียนรู้ และให้อิสระต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ ประกอบ โพธิ์ราม (2554, น.87-88) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคลากรในโรงเรียนทุกคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการ กระบวนการ และเทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2.2.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายใน

และภายนอกสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิดเพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้องค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน มีการเผยแพร่ความรู้ทั่วถึงกันในสถานศึกษา และเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของไพริน ชันอาสา (2550, น.104) มีความเห็นเกี่ยวกับการนำแนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ไปใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมทั้งต้องมีกระบวนการของการประเมินและติดตามผล เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคนและองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ ดาร์ตัน เนืองอัน (2554, น.97-98) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนนครนาราษฎร์ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ระดับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนครนาราษฎร์ ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากร ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการเปิดความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรมีการสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้กับทุกคน และองค์กรจัดทำระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร และสามารถเข้าถึงระบบข้อมูลได้

5.2.2.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้กับบุคลากร มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ โอเวนส์ (2001, p.199) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงว่า องค์กรบางองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำจะขาดความสามารถในการรับรู้ว่าการกำลังมีปัญหา ขาดความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และขาดความสามารถในการเตรียมตัวและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แต่โรงเรียนเป็นองค์กรที่ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะทางกายภาพของชุมชน และความก้าวหน้าทาง

เทคโนโลยี ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องพัฒนาความสามารถในการรับรู้และคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสภาวะแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม แนวคิดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะมีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการปรับตัวที่สอดคล้องกับสภาวะในอนาคตนั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร คือ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีการปฏิบัติดังกล่าว องค์กรก็จะมี การเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเท่าทันไปด้วย ซึ่งนับเป็นกระบวนการของการพัฒนาองค์กรที่ให้ประสิทธิภาพสูงกระบวนการหนึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิวพร แสนรัตน์ (2556, น.91-92) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูลและอุปกรณ์การสื่อสาร มีการใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนและ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

5.2.3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r=0.69$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ องค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยหากผู้นำไม่เลือกใช้วิธีการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะการปรับสถานการณ์ให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องให้บุคลากรในองค์กรยอมรับ และมีความรู้สึกร่วมกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับมากกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับผลการศึกษากิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์ (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมี

ความสำคัญต่อโรงเรียนเป็นอันมาก มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคลในโรงเรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม

5.2.3.1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ($r = 0.89$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษามีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน เช่น ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารสนเทศสำนักงาน ระบบงานพัสดุ ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการประชุมสัมพันธและเผยแพร่ข่าวสารผ่านระบบ Intranet/Internet และการให้เสรีภาพแก่บุคลากรในการค้นคว้า เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารต่างๆ จึงทำให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (2552, น.305-306) ที่สรุปว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนา การสื่อสารภายในองค์กรและในการถ่านโอนข้อมูล เพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้คนสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง รวมถึงการนำซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ทุกคนในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวม และถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตนเองที่ต่อเชื่อมเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่ และระบบต่างๆ ที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ แต่ในขณะเดียวกันจะทำให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปไกล และสอดคล้องกับการศึกษาของ พรพรรณ เข้มแข็ง(2560, น.16-17) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารมีการสนับสนุนเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ 1) การจัดการความรู้ (Manage Knowledge) โดยใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการจัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน 2) เพิ่มพูนการเรียนรู้ (Enhance Learning) การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออุปกรณ์ในการเพิ่มพูนความรู้ และสร้างการ

เรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น เช่น Computer-Based Training, E-Learning, Web-Based Learning มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดีขึ้น และเพื่อให้การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บและการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3.2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมามีค่าเท่ากัน ($r=0.86$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบแบบสั่งการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมากอาจเนื่องมาจากสถานศึกษาได้เริ่มดำเนินการด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการความรู้ภายในองค์กร และจัดกิจกรรมส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เช่น ระบบงานสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารสนเทศสำนักงาน ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และระบบ Internet เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งสู่อีกคน รวมถึงมีการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (2552, น.288) ที่สรุปว่าการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้น มักเกิดจากการใช้เทคโนโลยีที่ทำให้คนสามารถนำความรู้ที่ไปใช้ได้ในทุกที่ ทุกเวลา และทุกรูปแบบ การใช้ซอฟต์แวร์เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าว และการประชุมระยะไกล จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้เทคโนโลยียังทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน และสามารถสื่อสารกันได้อย่างอิสระ และนำระบบมาช่วยในการค้นหาข้อมูลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Groupware ต่างๆ มีการนำเสนอระบบในเชิงที่มีความชำนาญการเพิ่มสูงขึ้น (เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ) ด้วยมาตรฐานของการประสานภาพกราฟิกเข้ากับการดึงและการเก็บรักษาข้อมูล ช่วยให้การจัดการกับข้อมูลความรู้เชิงประสบการณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ กานต์วี ถาวรพันธุ์ (2556, น.95-97) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อาจ

เนื่องจากผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิดเพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในทางปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม และด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ด้านความท้าทายกระบวนการ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อาจเนื่องจากองค์กรจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3.3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ($r=0.45$) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากองค์กรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถพัฒนาองค์กรได้มากกว่าองค์กรอื่นๆ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (2011, น.297) ที่กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้จำทำให้้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปด้วยตนเองได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิผลที่สุด และช่วยทำให้การผลิต การประสานงาน และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีทำให้้องค์กรสามารถยกเลิกกฎเกณฑ์เก่าๆ เกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ได้ รวมทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ บุคลากรในส่วนต่างๆ สามารถเรียกข้อมูลเดียวกันมาดูพร้อมๆ กันได้ ไม่ว่าจะบุคคลใดก็สามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ องค์กรจะได้ประโยชน์จากทั้งรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และจากการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง ทุกคนมีโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง บุคลากรในภาคสนามจะสามารถรับและส่งข้อมูลจากสถานที่ใดก็ได้ และองค์กรสามารถปรับแผนงานต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที และสอดคล้องกับการศึกษาของ หนึ่งฤทัย โสภาก (2552, น.44-45) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า ด้าน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับความสามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรมีความสามารถและเข้าถึงข้อมูล หรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้โดยผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต องค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ฝึกอบรม สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์การเรียนรู้ สื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับการนำเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ของความรู้ที่ค้นหาค้นหาเพื่อนำไปใช้ ช่วยนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าหรือการอบรมมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ ช่วยจัดลำดับความคิดและการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 มีข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

5.3.1.1 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติ น้อยที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความ ไว้วางใจและความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็ม ความสามารถ ให้เกิดแรงบันดาลใจ เกิดความรักความศรัทธาในสถานศึกษา มีความเสียสละ ประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาส่วนรวม ซึ่งผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งผู้บริหารควรมีความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

5.3.1.2 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปฏิรูป องค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างกว้างขวาง โดยจะต้องกำหนดขีดความสามารถควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน องค์กรควรมีการจัดทำเส้นทางพัฒนาตามกลุ่มสาระ และสายงานที่ปฏิบัติ จัดทำแผนฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรมี การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ มีการวางแผน และดำเนินการให้บรรลุผล บุคลากรจะมีความรู้สึ กภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีลักษณะของผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอด ชีวิตและเห็นความสำคัญขององค์กร อันนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3.1.3 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำ แบบมีส่วนร่วมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิด โอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมทำ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและ เป้าหมายของงาน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และรับฟัง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและอุปสรรคปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินการให้องค์กรของตนเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรได้อย่าง เหมาะสม พัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้กับบุคลากร มีระบบ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุน บุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน ในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารกับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกหน่วยงาน

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3.2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาของรัฐ และ สถานศึกษาของเอกชน

5.3.2.4 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

5.3.2.5 ควรมีการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบโมเดลการพัฒนา ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
- _____. (2560). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ: ศูนย์สภาลาดพร้าว.
- กิ่งแก้ว ศรีสาติกุศลรัตน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- กานต์รวี ถาวรพันธุ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬามหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- กรภัทร์ จารุกำเนิดนง. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รากฐานสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. ใน เจษฎา นกน้อย (บรรณาธิการ). นานาพรรณระคนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. (น.80). กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพลส.
- เจษฎา นกน้อย. (บรรณาธิการ). (2552). นานาพรรณระคนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติกา พรหมเทศ. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม).
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัชฎา เมธีทรงกิจ. (2558). การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐฉานันท์ เรือนดาหลวง. (2551). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิงห์บุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).
- นิชชารัช เนาวรัตน์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). แนวคิดโดยสรุปของภาวะผู้นำแบบ Managerial Grid. คน, 25(1), 83-88.
- ดาร์ตัน เนื่องอัน. (2554). สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนद्रุมราชบุรี สังกัด สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง).
- ดวงรัตน์ มงคุณคำชาว. (2552). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). องค์การแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: แชนท โปร์ พรินติ้ง.
- ธนะชัย เชาว์พลกรัง. (2552). แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ขอนแก่น).
- นาถธิดา เจริญสุข. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. ใน การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 6. ประจวบคีรีขันธ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- นฤมล บุญพิมพ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี).
- นิติพงษ์ ยาวไสสง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 2 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บดีรินทร์ วิจารณ์. (2550). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2533). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปาริชาติ สมใจ. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์. (2556). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมุกดาหาร).
- ประกอบ โพธิ์ราม. (2554). สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมุกดาหาร).
- พัชรินทร์ พูลสวัสดิ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 42. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- พัชรี ชมพุกคำ. [ม.ป.ป.]. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชาภ พันธ์เพ. (2555). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). ผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2558). การพัฒนาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตตามหลักปรัชญาการศึกษาทางพระพุทธศาสนา. บทความในรายงานการประชุมวิชาการ ครั้งที่ 54, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมพ์ลักษณ์ จันทวงศ์. (2557). แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).
- ไพศาล วรรคำ. (2556). การวิจัยทางการศึกษา. มหาสารคาม. ตักสิลาการพิมพ์.
- ไพริน ชันอาสา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- พูลศักดิ์ โกสียวัฒน์. (2555). ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของหัวหน้าพนักงานขายและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา).
- พรพรรณ เข้มแข็ง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ภาราดา แควน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- มุฮัมหมัดรอฮี มะลี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2554). รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ส่องสยาม.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มาร์ควอดท์. เอ็ม. เจ. (2552). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลจาก **Building the Learning Organization**. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (2553). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลจาก **Building the Learning Organization**. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลจาก **Building the Learning Organization**. แปลโดย ดร.กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยุวพร สุทธรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- ยุรดา อรรถชนसार. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้บรรยากาศองค์การและคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณรงค์ คงทวี. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์).
- รุ่งอรุณ รังรองรัตน์. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ลออ เอื้อจิตตระกูล. (2550). ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ว่าที่ร้อยตรีหญิงกุลริศา วงษ์ภักดี. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- วิเชียร วิทยุคม. (2553). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2548). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มาและที่ไป. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. (2557). ภาวะผู้นำแบบบริการ: แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2556). ภาวะผู้นำกับการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- เสาวรส บุญนาค. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (2557). ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้. สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th/Leadership #31.doc>.
- สมชาติ กิจจรรง. (2555). องค์การดี บุคลากรเด่น เน้นวิธีการหลากหลาย. กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์.
- สาวิตา น้อยทรง. (2552). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 (วัดสว่างฟ้าพุทธาราม) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุเมธ แสงนันทนวล. (2552). ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์.
- สิริกาญจน์ จิระสาคร. (2553). การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- สายชล บุตรเสนห์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**. ปทุมธานี: พีเอ็ม เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. (2557). **แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557**. สระบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.
- ศิวัชร แสนรัตน์. (2556). **คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 3**. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ศันสนีย์ สุวรรณ. (2550). **การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- หนึ่งฤทัย โสภา. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. (โครงการนักวิจัยรุ่นใหม่, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).
- โอภาส วุฒิสเสลา. (2550). **การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุรขารธานี เขต 1**. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอบุรขารธานี).
- Bennett, J., K. & O'Brien, M., J. (1994). **The Building Blocks of the Learning Organization. Training, 31(6), 41-49.**
- Crobach. (1977). **Essentials of Psychology Testing** (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Davis, B., W. (2010). **The Relationship of Principal Leadership Style as it Affects School Climate And Student Achievement**. (Ph.D. Dissertation, Doctor (Education), Tennessee State University).
- Drake, H., & Roe, G. (1994). **Educational administration theory research and practice**. New York: McGraw-Hill.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Eric Korpi. (2008). **Contingency theoretical approach to harmonization of service Operations.**
Thesis for the degree of Master of Science (Technology) HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY 2008.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill.
- Grader, B. L. (2003). **Learning organization practices in public schools: A middle school case study.** Doctoral dissertation, Educational Administration, The University of New Mexico.
- Giammatteo, M. C. (1981). **Executive well-being: Stress and administrators.** Reston, Va: NASSP.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 13(3): 78-91.
- Goh, S. C. (1998, February). Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks.
S.A.M. Advance Management Journal, 63, 15-20.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van, B. Mark, E., Spiro, M. S0., & Senge, P. (1996, December).
Learning Organization Come Alive. **Training & Development**, 50(12), 34-44.
- Gordon, A. McIntosh. (2009). **Defining Situational Leadership for the Local Government Chief Administrative Officer.** (Dissertation of the Degree of doctor of philosophy in the Department of Public Administration).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing Human resources** (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. S. (1996). **The human side of project management: Reading.** New York: McGraw-Hill.
- Hope Owens Beaver. (2011). The relationship between situational leadership and student achievement. (Dissertation of the University of Southern MISSISSIPPI). Available from :
Access to 11 November 2003 from <http://gradwork.umi.com/34/55/3455428.html>.
- Katz, R. L. (1989). **Management of the total enterprise.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, D. H. (1988). **Management.** Auckland: McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1999). **What leaders really.** America: Presidentand Fellows of Harvard College.
- Karsten, S., Vocken, E., & Voorthuis M. (2000). **Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization.** In the Learning Organization. [n.p.].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mitchell, T. R., Larson, J. R. (1987). **People in organizations: An introduction to organizational behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M., J. & Reynold, A. (1994). **The global learning organization**. New York : McGraw-Hill.
- _____. (1996). **Building the learning organization**. New York: McGraw-Hill.
- Owens, R. G. (2001). **Organizational behavior in education**. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1989). **Training in inter-personal skills: Tips for managing people at work**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robert, G. (1995). **Tannenbaum and Others, Management Decision Making**. CA: Prentice-Hall.
- Taro Yamane. (1967). **Elementary Sampling Theory**. [n.p.].
- Ulrich, D. (1993). "Profiling Organizational Competitiveness : Cultivating Capabilities," **Human Resource Planning**, 16(3): 1-17.
- Vander, D. L. (2006). **Becoming a loving learning organization**. Available from : <http://nsq.sagepub.com/egi/cotent/abstract>.
- Senge, P. M. (1991). Team Learning. **Mckinsey Quarterly**, 82-93.
- Stata, R. (1989, March). Organizational Learning – The Key to Management Innovation. **Sloan Management Review**, 30(3), 63-74.
- Yang, B., Watkin, K., and Marsick, V. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation. **Human Resource Development Quarterly**, 15(3): 31-55.

ภาคผนวก



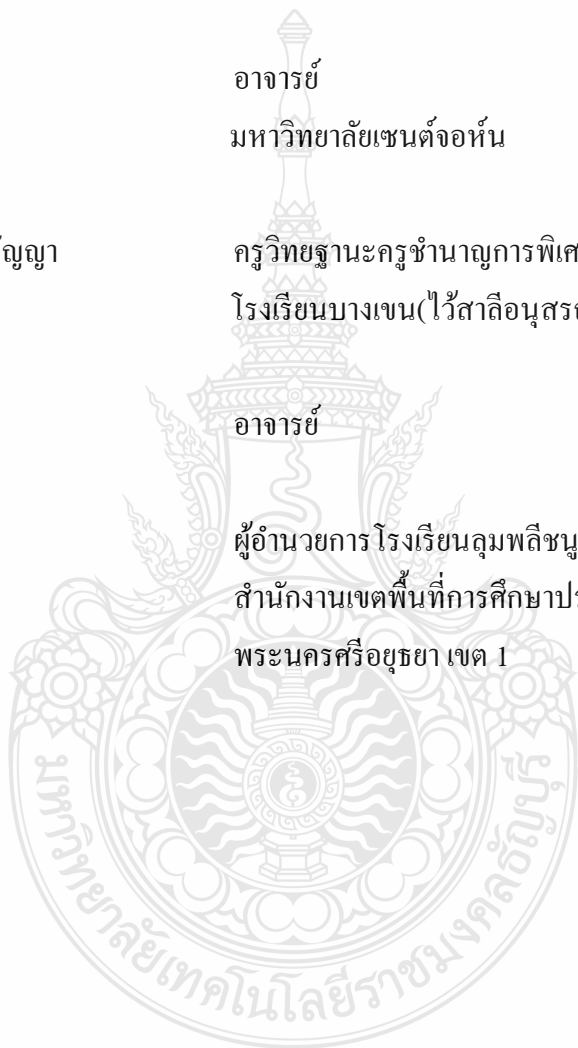


ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าถึงข้อมูล

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ดร.สุรัตน์. ขวัญบุญจันทร์
อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ดร.วิษณุ เปรี้ยวนิ่ม
อาจารย์
มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
3. ดร.อริคุณ สิ้นธนาปัญญา
ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบางเขน(ไว้อาลัยอนุสรณ์)
4. ดร.เสวีชน. เจนเขว่า
อาจารย์
5. ดร.สุชาติ ทองมา
ผู้อำนวยการโรงเรียนลุมพินีชนูปถัมภ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 02 549 3205

ที่ ศธ 0578.02 / 0580

วันที่ 14 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุรัตน์ ชวัญบุญจันทร์

เนื่องด้วย นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี รหัสนักศึกษา 115970208002-2 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี ดังเอกสารแนบ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



ที่ ศธ 0578.02 /01773 1

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

14 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิษณุ เกรียงรัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี รหัสนักศึกษา 115970208002-2 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พรหม เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี ดังสิ่งที่แนบมาด้วย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 549 3205
โทรสาร 02 577 3205



ที่ ศบ 0578.02 / 0179.5

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

14 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อิศคุณ ลินธนาปัญญา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาววรรณพร ตรีชัยศรี รหัสนักศึกษา 115970208002-2 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววรรณพร ตรีชัยศรี ดังสิ่งที่แนบมาด้วย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 549 3205
โทรสาร 02 577 3205



ที่ ศธ 0578.02 / ๐179.๑

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

14 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือนิวอิ้ง

เรียน ดร.เสวียน เจนเข้ว่า

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี รหัสนักศึกษา 115970208002-2 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือนิวอิ้งให้แก่ นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี ดังสิ่งที่แนบมาด้วย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมพล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 549 3205
โทรสาร 02 577 3205

ที่ ศอ ๐๕๗๘.๐๒ / ๐๖๖๒



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๗ หมู่ ๓ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุชาติ ทอณา

ที่ที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี รหัสนักศึกษา ๑๑๕๕๗๐๒๐๘๐๐๒-๒ นักศึกษา
ระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.พิมพ์พรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้
ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัยให้แก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ขอเรียนเชิญท่านด้วย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 549 3205
โทรสาร 02 577 3205





ที่ ศธ 0578.02/0271.6

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
พ.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

10 เมษายน 2561

เรื่อง ขออนุญาตระงับให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

เนื่องด้วย นางสาววรรณพร ตวีชัยศรี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมี ผศ.ดร.พินลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขออนุญาตระงับจากท่านดำเนินการให้แก่ นางสาววรรณพร ตวีชัยศรี นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 5493209
โทรสาร 02 5493213



ที่ ศธ 0578.02/๐๖๖1.๗

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

1๐ เมษายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโท เข้าเก็บข้อมูล
เรียน

เนื่องด้วย นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
ตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยมี ผศ.ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการ
ให้แก่ นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่อง
ของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 5493209
โทรสาร 02 5493213



ที่ ศธ ๐๔๑๕๖/๑๒๔๙

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒
อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี ๑๘๑๑๐

๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้อนุมัติให้ นางสาววรรณพร ตรีชัยศรี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ในกรณีนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒ ได้อนุญาตให้ นางสาววรรณพร ตรีชัยศรี เข้าทำการจัดเก็บข้อมูลตามนัยดังกล่าว ณ โรงเรียนแห่งนี้ ในช่วงเดือนมิถุนายน - วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๑

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และอำนวยความสะดวกตามที่เห็นสมควร

ขอแสดงความนับถือ

(นายเล็ก ทาเพชร)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐-๓๖๓๕-๘๖๓๒ - ๒

โทรสาร ๐-๓๖๓๕-๘๖๓๘

<http://www.saraburi.go.th>



ที่ ศธ ๐๔๑๕๖/๒๖๐๖

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒
อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี ๑๘๑๑๐

๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง อนุญาตให้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณะศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๒/๐๒๗๓.๖ ลงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑

ตามหนังสือที่อ้างถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม เข้าทำการเก็บข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ รายละเอียดดังกล่าวแล้ว นั้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒ อนุญาตให้ นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี จัดเก็บรวบรวมข้อมูลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-ประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒ ดังกล่าวได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเล็ก ทาเพชร)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐-๓๖๓๕-๘๖๑๒ - ๒

โทรสาร ๐-๓๖๓๕-๘๖๑๓

<http://www.saraburib.org>

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวน ตอน คือ 3 ชุด แบ่งออกเป็น 1
ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 22 ข้อ
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 31 ข้อ
2. จุดมุ่งหมายเพื่อวัดการรับรู้ของท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นจริงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงตามความเป็นจริง
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาววรรณพร ตรีชัยศรี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับ
ตัวท่านในปัจจุบัน

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย
 หญิง
2. ระดับการศึกษา ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
3. ตำแหน่งปัจจุบัน ครูผู้ช่วย
 ครู คศ.1
 ครู คศ.2
 ครู คศ.3
 ครู คศ.4
 ครู คศ.5
4. ประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี
 5-10 ปี
 11 ปีขึ้นไป
5. ขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก นักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน
 ขนาดกลาง นักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน
 ขนาดใหญ่ นักเรียนตั้งแต่ 601-1500 คน
 ขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 1500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำลักษณะการทำงานและปฏิสัมพันธ์ที่ผู้บริหารมีกับผู้ร่วมงานในสถานศึกษาที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน การตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่า ผู้บริหารของท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบและโปรดกรุณาตอบทุกข้อ

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์น้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ						
1	ผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ การออกคำสั่ง ระบุรายละเอียดของงานว่าต้องทำอะไรและอย่างไรเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ					
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและเวลาในทุกขั้นตอน					
3	ผู้บริหารบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด					
4	ผู้บริหารควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
5	ผู้บริหารบอกถึงความคาดหวังในความสำเร็จของผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ					
6	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงส่วนน้อยแต่มุ่งความสำคัญของงานมาก					

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำขายความคิด						
7	ผู้บริหารบอกรายเอียดของงานที่ตนเองต้องการแล้วให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน					
8	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอย ช่วยเหลือ และสนับสนุน					
9	ผู้บริหารอธิบายถึงรายละเอียดสิ่งที่จะทำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถาม เกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
11	ผู้บริหารเสริมแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการ ทำงานและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน					
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม						
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และ ร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงาน					
13	ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด วิธีการและเป้าหมายของงาน					
14	ผู้บริหารไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดวิธีการและเป้าหมายของ งาน					
15	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
16	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ สำเร็จ					
17	ผู้บริหารให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และอุปสรรคปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน						
18	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสในการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
20	ผู้บริหารมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจด้วยตนเอง					
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง และช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาก่อนข้างน้อย					
22	ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกแสดงระดับที่ท่านเห็นว่าเกิดขึ้นในสถานศึกษาของท่าน ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความเป็นจริง

- 5 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
การสร้างพลวัตในการเรียนรู้						
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการเรียนรู้ที่หลากหลายและอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร					
2	ผู้บริหารจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษา ดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับ ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำประสบการณ์ การเรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเอาความรู้ไปใช้ พัฒนาตนเอง กลุ่ม และองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
7	ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ทักษะการเรียนรู้ในการคิดและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ					
8	ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดในเชิงบวกในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้						
9	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน					
10	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
11	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น					
13	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย					
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้ความอิสระในการทำงาน					
15	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน					
การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ						
16	ผู้บริหารให้อำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการสั่งการ					
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมฝึกรวม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน					
18	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน					
20	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชากับการเรียนรู้					
21	ผู้บริหารให้อิสรระต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้						
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการแสวงหา ความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิด เพื่อให้ได้สิ่งที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
24	ผู้บริหารมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบใน การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้และแนวทาง ปฏิบัติที่ดีในการทำงาน					
25	ผู้บริหารมีการจัดเก็บคลังความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่าง เป็นระบบ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน					
26	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทั่วถึงกัน ในสถานศึกษา					
27	ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน					
เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้						
28	ผู้บริหารมีการจัดระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้กับบุคลากร ได้อย่างเหมาะสม					
29	ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา					

ชื่อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้						
30	ผู้บริหารมีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
31	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาคผนวก ค

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5			
ภาวะผู้นำแบบสังการ									
1	ผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ การออกคำสั่ง ระบุรายละเอียด ของงานว่าต้องทำอะไรและ อย่างไรเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานและเวลาในทุกขั้นตอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารบังคับบัญชาอย่าง เข้มงวดและเด็ดขาด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารควบคุมดูแลบังคับ บัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารบอกถึงความคาดหวังใน ความสำเร็จของผลงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพ และปริมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงส่วนน้อย แต่มุ่งความสำคัญของงานมาก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ภาวะผู้นำขยความคิด									
7	ผู้บริหารบอกรายเอียดของงานที่ตนเองต้องการแล้วให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจใน รายละเอียดงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ คำชี้แนะ อธิบายถึงรายละเอียดสิ่ง ที่จะทำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถาม เกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารเสริมแรงให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการ ทำงานและอำนวยความสะดวก ต่างๆ ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม									
11	ผู้บริหารเปิดโอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการ และเป้าหมายของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
13	ผู้บริหารไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16	ผู้บริหารให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและอุปสรรคปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน									
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

	ด้วยตนเอง								
ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทาง ในการทำงานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
21	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือคำจุน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างน้อย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและ ติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การสร้างพลวัตในการเรียนรู้									
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมี การเรียนรู้ที่หลากหลายและอย่าง ต่อเนื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่ม และการเรียนรู้ร่วมกันใน องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารจัดประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษา ดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่าง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ในการปรับ ความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ส่วนตัว ให้สอดคล้องกับความ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5	บุคลากรนำประสบการณ์การ เรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้กับ เหตุการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเอา ความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง กลุ่ม และองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7	บุคลากรใช้ทักษะการเรียนรู้ใน การคิดและดำเนินงานอย่างเป็น ระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8	บุคลากรมีความคิดในเชิงบวกใน การคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่าง มีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้									
9	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10	บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม ทางวัฒนธรรมเพื่อสร้าง สภาพแวดล้อมของความร่วมมือ และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11	บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับนโยบาย ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้างการ ทำงานที่ยืดหยุ่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศใน การทำงานที่เปิดเผย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้ความ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

	อิสระในการทำงาน								
ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ ที่ 1	คนที่ ที่ 2	คนที่ ที่ 3	คนที่ ที่ 4	คนที่ ที่ 5			
15	โครงสร้างของสถานศึกษาเป็น แบบกระจายอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบและการตัดสินใจ ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ									
16	ผู้บริหารให้อำนาจ ความ รับผิดชอบในการตัดสินใจและ การปฏิบัติงานแก่บุคลากรในการ วางแผนการทำงานด้วยตนเอง มากกว่าการสั่งการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้า ร่วมประชุม ฝึกอบรม เพื่อพัฒนา ทักษะในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่บุคลากรให้ ประสบความสำเร็จในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
20	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความ มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรกับการ เรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
21	ผู้บริหารให้อิสระต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้									
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการระดมสมองและความคิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้อย่างรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีการจัดเก็บคลังความรู้ ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทั่วถึงกันในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
27	บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้									
28	ผู้บริหารมีการจัดระบบการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับ บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะการใช้ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศต่างๆ ให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีระบบคอมพิวเตอร์ และ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และเพียงพอมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
31	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลและประมวลผลข้อมูลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้





ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .936

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	22

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .968

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	31

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	305	3.00	5.00	4.3027	.48059
X2	305	2.80	5.00	4.2498	.52953
X3	305	2.17	5.00	4.3410	.58952
X4	305	2.60	5.00	4.2105	.53202
Valid N (listwise)	305				

ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 รายด้าน มีทั้งหมด
4 ด้าน

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	305	2	5	4.32	.581
A2	305	2	5	4.38	.627
A3	305	3	5	4.15	.874
A4	305	2	5	4.28	.830
A5	305	2	5	4.23	.822
A6	305	3	5	4.47	.628
Valid N (listwise)	305				

2. ภาวะผู้นำขายความคิด

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1	305	2	5	4.24	.788
B2	305	2	5	4.35	.720
B3	305	3	5	4.15	.878
B4	305	2	5	4.28	.834
B5	305	2	5	4.23	.824
Valid N (listwise)	305				

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	305	3	5	4.22	.624
C2	305	2	5	4.38	.673
C3	305	2	5	4.32	.674
C4	305	2	5	4.26	.778
C5	305	2	5	4.59	.544
C6	305	2	5	4.29	.680
Valid N (listwise)	305				

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D1	305	2	5	4.16	.750
D2	305	2	5	4.12	.850
D3	305	3	5	4.21	.857
D4	305	2	5	4.33	.811
D5	305	2	5	4.23	.822
Valid N (listwise)	305				

ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	305	2.38	5.00	4.2352	.62762
Y2	305	2.00	5.00	4.1293	.69708
Y3	305	1.83	5.00	4.1372	.72374
Y4	305	2.00	5.00	4.1388	.82321
Y5	305	2.50	5.00	4.1975	.82873
Valid N (listwise)	305				

ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 รายด้าน มีทั้งหมด 4 ด้าน

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E1	305	2	5	4.38	.684
E2	305	2	5	4.39	.774
E3	305	2	5	4.08	.860
E4	305	2	5	4.07	.931
E5	305	2	5	4.27	.639
E6	305	3	5	4.25	.731
E7	305	3	5	4.17	.702
E8	305	3	5	4.27	.740
Valid N (listwise)	305				

2. การปกป้ององค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F1	305	2	5	4.33	.773
F2	305	2	5	4.12	.742
F3	305	2	5	4.07	.802
F4	305	1	5	4.10	1.061
F5	305	2	5	4.16	.886
F7	305	2	5	4.11	.934
F8	305	2	5	4.02	.870
Valid N (listwise)	305				

3. การเื่ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
G1	305	2	5	4.15	.812
G2	305	2	5	3.95	1.073
G3	305	2	5	4.03	.840
G4	305	2	5	4.26	.726
G5	305	2	5	4.16	.861
G6	305	1	5	4.28	.759
Valid N (listwise)	305				

4. การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
H1	305	2	5	4.13	.870
H2	305	2	5	4.06	.888
H3	305	2	5	4.16	.825
H4	305	1	5	4.15	.873
H5	305	2	5	4.21	.990
H6	305	2	5	4.12	.943
Valid N (listwise)	305				

5. เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
I1	305	2	5	4.13	.964
I2	305	3	5	4.15	.881
I3	305	2	5	4.28	.834
I4	305	2	5	4.23	.822
Valid N (listwise)	305				

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โปรดัดโมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
X1 Pearson Correlation	.654**	.673**	.780**	.863**	.886**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	305	305	305	305	305
X2 Pearson Correlation	.668**	.621**	.715**	.827**	.856**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	305	305	305	305	305
X3 Pearson Correlation	.675**	.551**	.515**	.527**	.449**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	305	305	305	305	305
X4 Pearson Correlation	.575**	.613**	.685**	.795**	.807**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	305	305	305	305	305

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

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาววรรณพร ศรีชัยศรี
วัน เดือน ปี เกิด	26 กุมภาพันธ์ 2533
ที่อยู่	37 หมู่ที่ 3 ตำบลบางบาล อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13250
การศึกษา	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ.2556-2558	ตำแหน่ง ครูอัตราจ้าง โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
พ.ศ.2558-2559	ตำแหน่ง พนักงานจ้างตามภารกิจ โรงเรียนสามโลก องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี
พ.ศ.2559-ปัจจุบัน	ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดร่องแซง(กุลไพศาลวิทยา)
โทรศัพท์	089-252-9681
อีเมล	oneceiiii26@gmail.com

