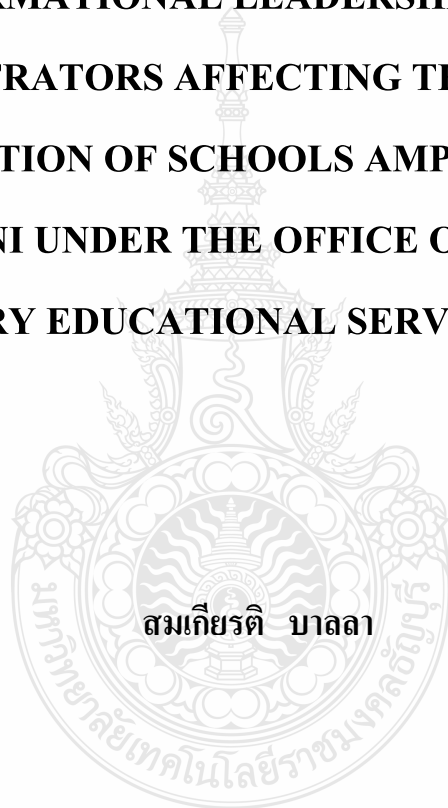


ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AFFECTING THE LEARNING
ORGANIZATION OF SCHOOLS AMPHOE MUEANG
PATHUMTHANI UNDER THE OFFICE OF PATHUMTHANI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 1**



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1



สมเกียรติ บาลลา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
Transformational Leadership of School Administrators Affecting
the Learning Organization of Schools Amphoe Mueang Pathumthani
Under the office of Pathumthani Primary Educational Service Area 1

ชื่อ-สกุล

นายสมเกียรติ บาลลา

สาขาวิชา / วิชาเอก

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ

ปีการศึกษา

2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

.....กรรมการ
(ดร. เกียรติคำกิ่ง คำสุระ)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

| | |
|--------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 |
| ชื่อ-สกุล | นายสมเกียรติ บาลลา |
| สาขาวิชา / วิชาเอก | เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ |
| ปีการศึกษา | 2554 |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ระดับประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามความคิดเห็น ประมวลค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

| | |
|--------------------------------|--|
| Thesis Title | Transformational Leadership of School Administrators Affecting the Learning Organization of Schools Amphoe Mueang Pathumthani Under the office of Pathumthani Primary Educational Service Area 1 |
| Name - Surname | Mr. Somkiat Balla |
| Program / Major Subject | Educational Administration Technology |
| Thesis Advisor | Associate Professor Dr. Prasert Pinprathomrat |
| Academic Year | 2011 |

Abstract

The purposes of this research were to investigate.1) the level of transformational leadership of school administrators. 2) the level of the learning organization of schools. 3) the relationship between the transformational leadership of school administrators and the learning organization of schools.4) the transformational leadership of school administrators affecting the learning organization of schools Amphoe Mueang Pathumthani under the office of Pathumthani Primary Educational Service Area 1.

The samples group was consisted of 300 primary school teachers of 2010 academic year in Amphoe Mueang Pathumthani under the office of Pathumthani Primary Educational Service Area1. The data-collecting instruments were the set of five- leveled questionnaires developed by the researcher' and the data- analyzing were percentage, mean, standard deviation, Pearsons correlation and stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follows. 1) The transformational leadership of school and 2) The learning Organization of school were at the high level, as a whole and in each aspect. 3) The relationship between the transformational leadership of school administrators and the learning organization of schools had the positive correlation and 4) The transformational leadership of school administrators Affecting the learning organization of schools Amphoe Mueang Pathumthani under the Office of Pathumthani Primary Educational Service Area 1, as a whole, had the correlation at .01 significance.

Keywords : The transformational leadership of school administrators, the learning organization of schools.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประนอม พันธุ์ไสว ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบผลงาน และให้คำปรึกษาตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ ประธานคณะกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุทธิพร บุญส่ง และ ดร. เกียรติคำเกิง คำสุระ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการ ร่วมพิจารณาตลอดจนให้คำแนะนำนับว่าเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณครูผู้สอนระดับประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามจนได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นผลมาจากพลังที่ได้รับจากครอบครัว ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบใจ เพื่อน ที่ นื่องร่วมรุ่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่าน ที่ให้การช่วยเหลือ ห่วงใย สนับสนุน และให้กำลังใจ แก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา บ่มเพาะจนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้ และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ และให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ เป็นอย่างดี

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สมเกียรติ บาลลา

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ค |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ง |
| กิตติกรรมประกาศ..... | จ |
| สารบัญ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ฉ |
| สารบัญภาพ..... | ฎ |
| บทที่ | 1 |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย..... | 6 |
| 1.2 คำถามของการวิจัย..... | 6 |
| 1.3 สมมุติฐานของการวิจัย..... | 7 |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย..... | 7 |
| 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย..... | 8 |
| 1.6 กรอบแนวคิดของการวิจัย..... | 10 |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 12 |
| 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 13 |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา..... | 14 |
| 2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา..... | 14 |
| 2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา..... | 16 |
| 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 18 |
| 2.2.1 ความหมายของผู้นำ..... | 18 |
| 2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ..... | 19 |
| 2.2.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 22 |
| 2.2.4 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 24 |
| 2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้..... | 32 |
| 2.3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้..... | 33 |

สารบัญ(ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|-------|---|
| 2.3.2 | แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 36 |
| 2.3.3 | ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 37 |
| 2.3.4 | แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 45 |
| 2.3.5 | สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... 51 |
| 2.4 | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 54 |
| 2.5 | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 59 |
| 2.5.1 | งานวิจัยในประเทศ..... 59 |
| 2.5.2 | งานวิจัยต่างประเทศ..... 62 |
| 3 | วิธีดำเนินการวิจัย..... 65 |
| 3.1 | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 65 |
| 3.2 | เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 67 |
| 3.3 | การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 69 |
| 3.4 | การวิเคราะห์ข้อมูล..... 70 |
| 3.5 | สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 72 |
| 4 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 76 |
| 4.1 | การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 78 |
| 4.2 | การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1..... 80 |
| 4.3 | การวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1..... 86 |
| 4.4 | การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 94 |

สารบัญ(ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| 4.5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 | 97 |
| 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... | 102 |
| 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 102 |
| 5.2 สมมุติฐานของการวิจัย..... | 103 |
| 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 103 |
| 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ | 104 |
| 5.5 สรุปผลการวิจัย..... | 105 |
| 5.6 อภิปรายผล..... | 107 |
| 5.7 ข้อเสนอแนะ..... | 113 |
| บรรณานุกรม..... | 115 |
| ภาคผนวก..... | 126 |
| ภาคผนวก ก..... | 127 |
| ภาคผนวก ข..... | 130 |
| ภาคผนวก ค..... | 143 |
| ภาคผนวก ง..... | 155 |
| ภาคผนวก จ..... | 157 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 166 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน ที่ใช้ในการวิจัย..... | 66 |
| 4.1 สถานะภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 78 |
| 4.2 การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมือง ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1..... | 80 |
| 4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (X_1) | 81 |
| 4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) | 82 |
| 4.5 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา (X_3) | 83 |
| 4.6 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (X_4) | 84 |
| 4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 | 86 |
| 4.8 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1)..... | 87 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|---|
| 4.9 | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการมีแบบแผน ความคิด (Y ₂) 88 |
| 4.10 | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Y ₃) 90 |
| 4.11 | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Y ₄) 91 |
| 4.12 | ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายชื่อย่อย ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ (Y ₅) 92 |
| 4.13 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 94 |
| 4.14 | แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมือง ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 96 |
| 4.15 | ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา เพื่อหาค่าความแปรปรวน..... 97 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 4.16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาโดยทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยเมื่อ เพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว | 98 |
| 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาด้วยวิธี Stepwise | 99 |



สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|----------------------------|------|
| 1.1 กรอบแนวคิดในวิจัย..... | 11 |



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยน โครงสร้างเศรษฐกิจ การเมือง มีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น อีกทั้งยังต้องพยายามปรับเปลี่ยน และดำเนินนโยบาย ให้เท่าทันกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี คุณภาพของประชากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: คำนำ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543: 23) จึงจำเป็นที่สังคมไทยจะต้องพัฒนาศักยภาพของคนไทยในสังคมให้เข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้และทักษะความสามารถที่จะปรับตนเอง เพื่ออยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีความสุขในขณะเดียวกัน ก็ต้องสามารถร่วมมือแข่งขันได้กับสังคมโลก โดยยังดำรงเอกลักษณ์ และคุณค่าของความเป็นไทยได้ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2543: 1)

เครื่องมือที่จะพัฒนาศักยภาพคนไทยให้เป็นไปตามความคาดหวังนี้ได้คงมีเพียงการจัดการศึกษาเท่านั้น แต่ระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพเหล่านี้ การศึกษามีได้สอนให้ประชาชนจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา ให้เป็นการศึกษาที่ดี มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถผลิตคนที่มีคุณภาพ และเป็นการศึกษาที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคโลกาภิวัตน์ กระบวนการปฏิรูปการศึกษาไทยจึงเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ มีการจัดทำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ยังระบุให้มีการจัดทำกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ อันเป็นกฎหมายแม่บทในการจัดการศึกษาของประเทศ ผลจากนัยมาตรา 81 ส่งผลให้ประเทศไทย มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

เกิดขึ้นนับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญครั้งหนึ่งของไทย เป็นภารกิจสำคัญและยิ่งใหญ่ที่ทุกคนทุกหน่วยงานองค์กร จะต้องร่วมคิด ร่วมทำ และช่วยตัดสินใจ การปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งในเชิงความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือและภาวะการเป็นผู้นำในการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (สุรัฐ ศิลปะอนันต์, 2542: 1)

การศึกษาของไทยในเวทีโลกที่จัดอันดับความสามารถด้านการศึกษาโดย (IMD) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักด้านโครงสร้างพื้นฐาน จากจำนวน 57 ประเทศผลการประเมินการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยปี พ.ศ. 2551 ไทยอยู่อันดับที่ 43 และในปี พ.ศ. 2552 ไทยอยู่อันดับที่ 47 ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา 4 อันดับเป็นรองประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮังการี มาเลเซีย เกาหลี และอันดับดีกว่า ประเทศจีน และฟิลิปปินส์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 42) ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะเห็นได้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551-2552 ผู้เรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทดสอบ 3 วิชา คือ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทั้ง 3 วิชา ได้น้อยกว่าร้อยละ 50 และผลสอบความรู้รวบยอดปลายช่วงชั้น (6 ภาคเรียน) ของผู้เรียน(O-NET) ในปีการศึกษา 2550 และ 2551 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 (ช่วงชั้นที่ 2) พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละของผลการสอบความรู้รวบยอดปลายช่วงชั้น (O-NET) ของผู้เรียนในวิชาวิทยาศาสตร์มีคะแนนสูงสุดคือ 49.57 และ 51.68 ตามลำดับเมื่อเทียบกับวิชาอื่นในขณะที่วิชาภาษาไทยกลับเป็นวิชาที่ผู้เรียนได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำสุดคือ 36.58 และ 42.02 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับวิชาอื่น และทุกวิชาต่ำกว่าร้อยละ 50 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทูกรายวิชาต่ำกว่าร้อยละ 50 เช่นกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 10-15)

กระทรวงศึกษาธิการจึงเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบ และต้องเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำวางแผนและดำเนินการโดยตั้งเป้าหมายภายในปี 2555 ด้านการศึกษาต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบระดับชาติ คะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นร้อยละ 10 สถานศึกษาที่มีคุณภาพระดับดีในทุกระดับทุกประเภท มากกว่าร้อยละ 50 อันดับความสามารถด้านการศึกษาของไทยในระดับนานาชาติ โดยสถาบันพัฒนาการจัดการระหว่างประเทศ (IMD) ไม่เกินอันดับที่ 35 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 43- 44) และในขณะเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการ ยังเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารการศึกษา อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 11 ปี ของการพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอีกครั้งหนึ่ง

โดยผลจากการประเมินการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า หลายเรื่องประสบผลสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างได้แก่ การรวบรวมทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักนายกรัฐมนตรี เข้าเป็นกระทรวงเดียวกัน มีการจัดระเบียบ บริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนา การศึกษาอย่างบูรณาการ และประสานเชื่อมโยงกัน โดยยึดเขตพื้นที่เป็นศูนย์กลาง มีการ จัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นองค์การมหาชน เพื่อประเมินคุณภาพภายนอก และรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา เป็นต้น (พสุ เตชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หลุทัยพันธ์, 2553: 16)

สถานศึกษาจึงเป็นองค์การหลักที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด บริหารจัดการให้การบริการการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง และเสมอภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 30) สถานศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานทางการศึกษา มีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ งานของสถานศึกษาจะมี ประสิทธิภาพเกิด และเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ และนวัตกรรม ทางด้านการศึกษา และทำให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษา และชุมชน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546: 310)

ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ จากระบบการศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์การ ทางการศึกษานักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จและความล้มเหลวทางการศึกษา นั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพ ทางการศึกษา มักแปรปรวนไปตามผู้นำเสนอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้น จะต้องจัดการภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำ ที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (วาโร เฟิงส์วีสดี, 2549: 60) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุค ของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจเป็นผู้มีคุณธรรม และมีการกระตุ้นผู้ตาม

ให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ

บาส(Bass, 1999: 9-32 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 22) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มี 2 ประเภท มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่อง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากการที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามอันเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎี มาสโลว์ ภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน หรือในเวลาที่แตกต่างกันเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมีปฏิกริยาต่อสภาพแวดล้อมโดยพยายามที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ (Avolio and Bass, 1988: 29-50) พื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ 1) ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และความรอบรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) ภาวะการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อม ถือได้ว่าหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจในจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างขององค์กร และสร้างบทบาทในการนำองค์กรให้สังคมยอมรับต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ๆ และมีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Bennis, 1986: 15-16)

ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการรับบริการทางการศึกษาของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรมีลักษณะเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีขนาดเล็กลง ใช้กำลังคนน้อย บุคลากรมีความชำนาญ มีความเป็นมืออาชีพ บริหารงานโดยใช้ทีมงานเป็นฐาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยให้งานร่วมกัน ประสบผลสำเร็จใช้การเรียนรู้เป็นฐานมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำศักยภาพภายในของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545: บทคัดย่อ) ดังนั้นสถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ ขณะที่สถานศึกษาได้ก้าว

เข้าไปสู่ศตวรรษใหม่นั้น สถานศึกษาจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Hoy and Miskel, 2001: 15-16) การพัฒนาองค์การ ภายใต้อิทธิพลการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคลและกลุ่มบุคคล ไปสู่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ กระบวนทัศน์ของการพัฒนาจะต้องเริ่มในทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยกรอบหลักการในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเน้นการเรียนรู้ในลักษณะเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชนสังคมทุกส่วนทั้งครอบครัว ชุมชนองค์การภาครัฐ และเอกชน องค์การวิชาชีพสถานประกอบการและทุกๆหน่วยในสังคม จะต้องเป็นผู้ร่วมมือในการสร้างและพัฒนาผลิตผลพัทธ์ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สมรัก เทพเรณู, 2546) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดที่เน้นการพัฒนาคนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990) ผู้ให้แนวคิดที่ถือเป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพฤติกรรมองค์การ 5 ด้าน คือด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (วิรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2544 ข)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา และความพึงพอใจในการทำงานของครู ต่างก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำ และผู้ประสานงานในการบริหาร ทั้งนี้การใช้ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน ยอมอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกและเจตคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน และยอมอุทิศตนเพื่องาน ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายพทุมธานี เขต 1 เป็นผู้กำกับดูแล สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา) โรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 139 โรงเรียน แยกเป็น โรงเรียนสังกัดรัฐ จำนวน 103 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน จำนวน 36 โรงเรียน มีวิสัยทัศน์ในปี 2554 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายพทุมธานี เขต1 เป็นองค์กรในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง จากแผนพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายพทุมธานี เขต 1 ที่จะพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานทางการศึกษาปลูกฝังคุณธรรม ขยายโอกาสทางการศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายพทุมธานี เขต 1, 2552)

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ แนวคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มาเป็นกรอบ ในการศึกษาวิจัย เพื่อที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ให้สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา และพัฒนา สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในสภาวะการณ์ เปลี่ยนแปลงงานในองค์การให้มีประสิทธิผลเกิดประสิทธิภาพต่อไป

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 4 ประการ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมือง ปทุมธานี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ องค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1

1.1.4 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ องค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับใด

1.2.2 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับใด

1.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 หรือไม่

1.2.4 ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 หรือไม่

1.3 สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งต่อคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบคำถามของงานวิจัยทั้ง 4 ประการได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเพื่อการวิจัยไว้ดังนี้

1.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับมาก

1.3.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับมาก

1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1.3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีขอบเขตดังนี้

1.4.1 ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามแนวคิดทฤษฎีของบาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวความคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990) แนวคิดที่เน้นในหลักการสำคัญที่เกี่ยวกับแนวฝึกปฏิบัติ อีกทั้งเป็นหัวใจหลักของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาในทุกระดับสามารถฝึกฝนได้นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่แพร่หลาย และได้รับการยอมรับทั่วโลกด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดทฤษฎีของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) มาศึกษาโดยหลักฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

1.4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 528 คน

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ระดับประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เกรจซี และมอร์แกน (Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan, อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552: 48-49) ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการเทียบสัดส่วน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน

1.4.3 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

1.4.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

1.4.3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย

- ก) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี
- ข) การสร้างแรงบันดาลใจ
- ค) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- ง) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

4.3.2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย

- ก) การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- ข) การมีแบบแผนความคิด
- ค) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- ง) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- จ) การคิดอย่างเป็นระบบ

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้

ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มรวมทั้ง จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ซึ่งประกอบด้วย

1.5.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหาร สถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากร มีความศรัทธา ไว้วางใจ และความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่างบริหาร เป็นที่ ประทับใจ สามารถนำพาบุคลากร เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

1.5.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตาม เกิดอารมณ์ กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าผลของการ ปฏิบัติงาน ตามพันธกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ ชักชวนให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นว่าพันธกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

1.5.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็น วิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่า ของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

1.5.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากร เกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความจริงใจ และรับฟังเหตุผลด้วยดี

1.5.2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่บุคลากรหรือสมาชิกขององค์การต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความเข้าใจและปฏิบัติการกิจของตนได้สอดคล้องกับสภาพขององค์กร ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ซึ่งจำแนกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.5.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง บุคคลที่สามารถควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเองให้พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมไปตามกระแสโลก ใฝ่ที่จะเรียนรู้ และสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดหมาย และปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จขององค์การ

1.5.2.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง การเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่มีมุมมองหรือโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์การ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

1.5.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ สมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

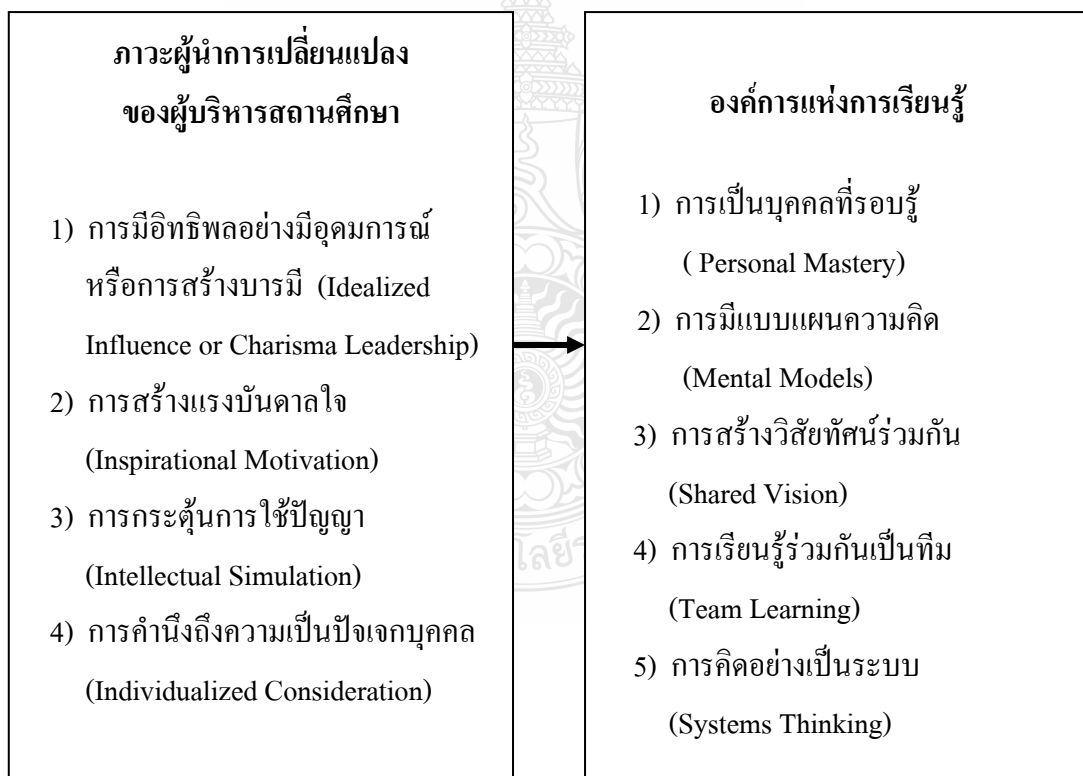
1.5.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก มีการคิดและตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาของปัญหา โดยอาศัยการสนทนา การอภิปราย การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ คิดในสิ่งใหม่ๆ หรือแตกต่างไปจากเดิม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ สมาชิกในทีมมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน และปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีความไว้วางใจต่อกัน

1.5.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบความคิดที่มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอนาคต สมาชิกสามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้ผลของงานเกิดความกระจ่างชัดเจน เป็นระบบ มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยได้ศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดและทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือ

การสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวความคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990) เป็นแนวคิดที่เน้นในหลักการสำคัญที่เกี่ยวกับแนวฝึกปฏิบัติ อีกทั้งเป็นหัวใจหลักของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาในทุกระดับสามารถฝึกฝนได้ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่แพร่หลายและได้รับการยอมรับทั่วโลก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) มาศึกษาโดยหลักฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.7.1 เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1.7.2 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1.7.3 เป็นสารสนเทศ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สามารถนำข้อค้นพบไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในจังหวัดปทุมธานี ให้มีประสิทธิภาพต่อไป



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา และได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.4 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.4 แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.5 สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน และ“สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่ทำการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545: 2 - 3) ซึ่งเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 14) ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร คือ คนที่รับผิดชอบงานคนอื่นซึ่งมีลักษณะในการวิเคราะห์ศึกษา และพัฒนาระบบงานทั้งหมดขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 32) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการสำเร็จ ลุล่วง ตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

แคมเบล (Cambell, 1972: 225) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการคือ 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดรูปรงาน สถานศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารอาจทำเองได้ทั้งหมด แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจให้ผู้อื่นช่วยทำบ้างไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องจัดรูปรงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้บริหารต้องเป็นสื่อความหมายเนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา 3) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษามากกว่าจะเป็นการสอน ความรอบรู้ทันเหตุการณ์ แนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา 4) ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

สำหรับการบริหารสามารถใช้คำได้ 2 คำทดแทนกันได้ ได้แก่ การบริหาร (administration) และการจัดการ (management) แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่าการบริหารจะเน้นในเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่าจัดการ มักจะใช้ในงานที่เกี่ยวกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำ ต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้น คำว่า การบริหาร(administration)

จึงใช้ในความหมายกว้างๆ ที่รวมถึงการบริหารรัฐและธุรกิจ ได้มีนักทฤษฎี และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาตามลักษณะของงานดังนี้

สุรชาติ จำรูญศิริ (2544: 12) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึงความพยายามในการใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีที่พึงปรารถนาของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

อานุกาภ งามสูงเนิน (2544: 10) ให้ความหมายว่าการบริหารหมายถึง กระบวนการทำงานของคน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปในการที่จะต้องร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จันทราณี สงวนนาม (2545: 140) ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่ามีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายหลัก คือ นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือ มีลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขงานวิชาการจะเป็นงานที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง

ธีระ รุญเจริญ (2545: 64) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัย ผู้บริหาร การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบปฏิบัติ คือสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546: 28) ได้กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นการใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งเพื่อให้มีความเจริญงอกงาม โดยใช้คนกลุ่มที่สองดำเนินการเพื่อให้ วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่สั่งการ และอำนวยความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคน ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 8) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ไซมอน (Simon, 1966: 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน ใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ ใช้ทรัพยากรและเทคนิคอย่างเหมาะสม

กู๊ด (Good, 1974: 541) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การอำนวยความสะดวกควบคุมจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในสถานศึกษา และการดำเนินการของสถานศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน เกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิธีสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว โดยจะต้องคำนึงถึงผลของการศึกษาเป็นสำคัญ

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977: 116) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาโดยสรุปว่ามีงานสำคัญ 6 ประการ คือ 1) งานหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณ และงานธุรการ และ 6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน

จากความหมายของการบริหารการศึกษาตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยใช้กลวิธี ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยบุคคลที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารการศึกษา มีหน้าที่ตัดสินใจวางแผนอย่างมีศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการวิธีให้บรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว

2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่คาดหมายด้วยการแสดงบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำองค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ โดยกรมวิชาการ (2545: 5) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยสรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนทุก ๆ ด้าน เพื่อให้การจัดการศึกษابรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญได้แก่ การจัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย การส่งเสริมสนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 33-64) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษา ตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ ในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3) การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคลมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพจัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผน อัตราค่าจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัย และการรักษาวินัย

4) การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายใน และประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ นิตยาพร เสมอใจ (2547: 25) กล่าวว่า บทบาท เป็นพฤติกรรมที่บุคคลต้องแสดงออกให้สอดคล้องกับสถานะภาพในสังคม และความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อสถานะภาพของตน

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2548: 163) กล่าวว่า บทบาท เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กร แสดงถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่คาดว่าจะแสดงออก บทบาทเกิดจากผลการเกี่ยวข้องกันขององค์กรที่เป็นทางการ เทคนิควิทยากร องค์กรที่ไม่เป็นทางการ และความคาดหวังของบุคคลในงานที่ทำ

กอร์ดัน (Gorton, 1983: 118) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำทางด้านการสอน ผู้รักษาระเบียบวินัย ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ผู้ประเมินผล และผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

โอเวน (Owen, 1998: 48) กล่าวว่า บทบาท เป็นการแสดงพฤติกรรมจริงๆ ของแต่ละบุคคล เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ขณะปฏิบัติหน้าที่งานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร และมีการคาดหวัง ที่จะให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไร

ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่า ภารกิจหลัก ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหาร หรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินงานทุกอย่างภายในสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

และตอบสนองความต้องการในด้านการจัดการศึกษาโดยมีความรับผิดชอบ และผลักดันให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

ความหมายของ ผู้นำ (Leaders) กับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่คนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถให้ขอบเขตของคำจำกัดความได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งอยู่ในความคิดของแต่ละบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำกับภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกัน ดังปรากฏในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า ผู้นำ (Leaders) มีมาในภาษาอังกฤษประมาณปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏขึ้นมาประมาณ ปี ค.ศ. 1800 (ทองหล่อ เดชไทย, 2544: 9) สำหรับความหมายตามพจนานุกรมให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือผู้มีอำนาจในการสั่งการหรือมีผลต่อการสั่งการ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน: 2542.) ซึ่งนักวิชาการ และนักวิจัย ได้แสดงความคิดเห็น และให้นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leaders) นั้นกว้างมาก แตกต่างกันไปดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่อง ขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือหมุ่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ได้กล่าวถึง 2 ลักษณะคือ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา อีกลักษณะหนึ่ง ผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ทวี วงศ์พฤษ (2545: 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 26) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการบริหารเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2548: 68) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งยังสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึง

บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งรับบทบาทเป็น ผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฮาลปิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน ยูพิน เสนาะพิน, 2546: 11) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งในห้าประการต่อไปนี้ 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เบนนิส (Bennis, 1984: 15-16 อ้างถึงใน สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546: 115) กล่าวว่า ผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์กรในด้านเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

ดูบริน (Dubrin, 1993: 431 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12) กล่าวถึง ผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายของผู้นำ ตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายของผู้นำที่ให้ไว้ โดยนักการศึกษาที่กล่าวถึงข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในกลุ่มหรือในองค์กร มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำทีมงานในการปฏิบัติงาน สามารถโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา นำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่บุคคลอื่นๆหรือผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำ เพราะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพสูง ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร (วันดี ทับทิม, 2546: 6) ส่วนภาวะผู้นำ ในภาษาไทยมีคำที่ใช้แทนกันได้หลายคำ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ หรือสุขภาพ ที่ใช้กันบ่อยมากก็คือ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งความหมายของคำดังกล่าวเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือเป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็น

เครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน จะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานก็คือ ความเป็นผู้นำ นั่นเอง ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลายาวนาน จนเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำ มีความหลากหลายและแตกต่างกันนั้นก็เนื่องมาจากขอบเขตของเนื้อหา และความสนใจในภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

ธนาพร เมธาภวัฒน์ (2546: 12) สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เน้นกระบวนการ กิจกรรมที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำ กับพนักงานการใช้อิทธิพล การมีคุณสมบัติ และการมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

นิศย์ สัมมาพันธ์ (2546: 31) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบขององค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546: 263) ได้สรุป ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่บุคคลหนึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของกลุ่ม ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นในกลุ่มเกิดแรงจูงใจ และใช้ความสามารถของคนในกลุ่มตน กระทำการเปลี่ยนแปลงนั้นตามการโน้มน้าวใจของคนผู้นั้น

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547:25) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลเป็นความสามารถในการนำของผู้นำ หรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

อาคม วัดไชสง (2547: 3) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในสถานศึกษาใดสถานศึกษาศึกษาหนึ่ง

วันชัย มีชาติ (2548: 184) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

วิเชียร วิทยาอุดม (2548: 3) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้น ระหว่างที่มีการ

ทำงานร่วมกัน หรืออยู่ร่วมในเหตุการณ์เดียวกัน อันจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การ แก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549: 59) ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพขององค์การและสามารถนำพาองค์การไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ได้

ชาญชัย อาจินสมภาร (2550:1) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการขับเคลื่อน หรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งลึกลับที่ปัจเจกบุคคลมี แต่คนอื่นไม่มี ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ใครๆ ก็สามารถปรับปรุงได้โดยการศึกษาและใช้

สร้อยตระกูล(ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550: 295) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการนำ หรือการใช้ความสามารถจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มาร่วมพลังกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552: 1) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก การสั่งการ การบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ดริกเกอร์ (Drucker, 1968 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550: 80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมิใช่บุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ดึงดูดใจ ภาวะผู้นำคือ การยกระดับความสามารถของคนที่สูงขึ้นกว่ามาตรฐานการสร้างบุคลิกภาพให้เหนือขอบเขตความจำกัดตามธรรมชาติ

เฟิยวเดอร์ (Felder, 1983 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2548: 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ นี้จะช่วยให้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม อำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ ของผู้นำนี้ยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำด้วย

ดรูบิน (Dubrin, 1993: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เฮอร์เชอร์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993: 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ยูกิ (Yuki, 1994: 5) ให้นิยาม ภาวะผู้นำว่า เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงาน โดยเป็นผู้เลือกวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร จัดการกิจกรรมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยจงใจให้พนักงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งทำให้เกิดความสัมพันธ์ของการร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการสนับสนุน เกิดความร่วมมือจากบุคคลภายนอกกลุ่มหรือองค์กร

คูทซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1995: 30) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นศิลปะในการชักจูงให้ผู้อื่นกระทำตาม เพื่อช่วยการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 2005: 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม เพื่อให้ปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยการใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่น ให้เพื่อเกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ ความศรัทธา และนำไปสู่การดำเนินตามวัตถุประสงค์ของตนหรือขององค์กร

2.2.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการของไทยหลายท่าน ได้มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันออกไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพ

มากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546: 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กร

เบิร์น (Burns, 1978: 20) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตาม มีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น

บาส (Bass, 1985: 20 อ้างถึงใน แคทลียา ศรีใส, 2548: 27) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญ ความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

เบนนิส และนานุส (Bennis and Nanus, 1985 : 217) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตาม ให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

กริฟฟิน (Griffin, 1996: 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายทอดความรู้สึกร่วมกัน การกระตุ้น ประสพการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้ชีวิตใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998: 202) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ยูคิ (Yuki, 1998: 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

ลูเนนเบิร์ก และ ออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000: 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่า ที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

จากความหมายที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกัน ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพัน ต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) เพิ่มพลังอำนาจ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่ม และเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์กร และคนรอบข้าง

2.2.4 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.4.1 ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวโน้ม หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ บาส (Bass, 1997: 133) และเบอร์น (Burns, 1978) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้ (Mosley and others, 1996: 412, อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 15)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ขององค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้น เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997: 373 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 15)

2.2.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น (Burn,1978 cited in Hughes et.al,1999: 290-293) เป็นแนวคิดแรกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดจากการศึกษา วิจัย เกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง เบอร์น แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ ผู้นำที่ใช้อิทธิพลเชิงอำนาจ ซึ่งเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการใช้อำนาจควบคุมพนักงาน โดยมีพฤติกรรมที่เน้นความสำเร็จของเป้าหมายของตนเอง หรือทำให้เกิดความพอใจในตัวผู้นำเอง แต่ไม่คำนึงถึงความคิดและเป้าหมายของพนักงาน และผู้นำจะเห็นพนักงานเป็นเพียงสิ่งของหรือวัตถุที่สามารถควบคุมบังคับการได้ มากกว่าที่จะเห็นว่าเป็นบุคคล ซึ่งแตกต่างกับผู้นำที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงและได้รับการยอมรับจากพนักงานจะมองพนักงานถึงระดับความต้องการความสำเร็จในตัวของพนักงาน โดยผู้นำ มีความต้องการความสำเร็จและเป้าหมายเดียวกันกับพนักงาน เบอร์น เชื่อว่าผู้นำสามารถมีได้ 2 รูปแบบ คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

โดยแบบแรกคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เกิดขึ้นเมื่อผู้นำและพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กัน ในระดับของความต้องการที่มาพบกันทั้งสองฝ่าย การแลกเปลี่ยนสามารถเป็นไปได้ทั้งทาง เศรษฐกิจ การเมือง หรือความต้องการทางกายภาพ ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้จะทำให้กลุ่มไม่มีความผูกพันอย่างยั่งยืน เพราะอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยน เบอร์น กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมหรือองค์กร และองค์กรจะอยู่ในสภาพเดิมต่อไป

ภาวะผู้นำแบบที่สอง คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยการชักชวนให้พนักงานที่ค่านิยม และมีวัตถุประสงค์ที่สูงขึ้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีการแบ่งปัญหาออกมาเป็นระบบ และมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรควรจะมีรูปแบบใหม่ หรือองค์กรควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ของกลุ่มนี้ จะเชื่อมโยงความใกล้ชิดระหว่างค่านิยมของผู้นำ และพนักงาน

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น (Burn,1978 cited in Yukl, 1994: 350-351) เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะค้นหาวิธีที่ทำให้ผู้ตามมีจิตสำนึกที่สูงขึ้น โดยปลูกจิตสำนึกของผู้ตามให้มุ่งไปสู่อุดมการณ์ และมีค่านิยมทางศีลธรรมที่สูงขึ้น เช่น ความสงบสุข ความเคารพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความมีมนุษยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการสูงขึ้นตามลำดับขั้น ความต้องการของ มาสโลว์ ผู้นำจะยกระดับผู้ตามให้ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่านอกจากนี้ เบอร์น ได้แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยใช้พื้นฐานของอิทธิพลจากลำดับขั้นการบังคับบัญชาของราชการ โดยมองว่าองค์กรแบบราชการ จะให้ความสำคัญกับอำนาจโดยตำแหน่ง ให้ความสำคัญในกฎระเบียบปฏิบัติ มากกว่าพื้นฐาน

อิทธิพลในการแลกเปลี่ยนหรือการสร้างแรงบันดาลใจ เบอร์น กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มองได้ทั้ง ระดับจุลภาค ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในระดับบุคคล และเป็นระดับมหภาค ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบของสังคมและปฏิรูปสถาบัน

เบอร์นมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่คนละขั้วกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้คอยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตอบสนอง ทางด้านแรงจูงใจ รวมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมนอกจากนี้ เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นได้ทั้งกระบวนการในระดับจุลภาค ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และยังมีอิทธิพลต่อบุคคลและกระบวนการระดับมหภาค ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคมและในระบบองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีของ บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 19-20)

ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาส ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพา

ผู้นำ และสร้างความจริงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด บาสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ตรงความต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และบาส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่าง จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส ขอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์ หรือเวลาที่แตกต่างกัน

บาส และอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994:2 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศรัทธามากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสในปี ค.ศ. 1985 บาส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกัน อาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า นอกจากนั้น บาส ยังได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือ

มากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 22-25) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริม ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำ

จะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ

กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมี

ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมี

การปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการ จะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจ ด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานลักษณะที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกึ่งไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความคิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิมเอาไว้ ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 4-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบคือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4 I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และ 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

จากความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนักวิชาการได้เรียกและให้ความหมายที่แตกต่างกันคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำปฏิรูป ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ไม่ว่าจะให้ความหมายอย่างไรก็ตาม นักวิชาการเหล่านี้ก็ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส จึงถือได้ว่าชื่อที่มีนักวิชาการต่าง ๆ เรียกไว้แล้วนั้นก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แต่ผู้วิจัยจึงเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวเท่านั้น ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันในเชิงธุรกิจอย่างมากมาย ธุรกิจที่ผลิตสินค้า หรือให้บริการจึงต้องมีการพัฒนาในเรื่องคุณภาพของสินค้า และบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพสูง จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์การในการเรียนรู้ถึงทักษะหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความสามารถใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ แต่ถ้าองค์การใดไม่สามารถเรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การนั้นย่อมนรอดยาก (Lussier and Christopher, 2004) และการที่องค์การจะสามารถเรียนรู้ได้ ก็ต้องอาศัยสมาชิกทุกคนภายในองค์การที่จะช่วยในการเรียนรู้สิ่งใหม่ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกตลอดจนสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการในการทำงานในลักษณะใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเองและองค์การ โดยลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นแนวทางการบริหารองค์การที่เรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization” ซึ่งแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นแนวคิดใหม่ และกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศต่างๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การและบุคลากรเพื่อให้มีการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (พิชิต เทพวรรณ, 2548: 62)

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นมาจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organization learning) โดยมีผลงานการศึกษาของ อาร์กิริส (Argyris) ศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยา ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับชอร์น (Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ในปี 1978 มุ่งเน้นศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรมงานวัฒนธรรมขององค์การอาชีพ เป็นต้น โดยได้ออกหนังสือชื่อ Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ในระยะเริ่มแรก หนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (สมคิด สร้อยน้ำ, 2547: 18) ในปี ค.ศ. 1978 หนังสือชื่อ Organizational learning: A theory of action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดในองค์การในปี ค.ศ.1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ เซ็งเก้ (Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT Center for Organizational Learning ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of The learning organization และได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า organization learning ในปี ค.ศ. 1994 เซ็งเก้ และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะ

สนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 ก: 52-54) และในปี ค.ศ. 1998 เซ็งเก้ ได้ออกหนังสือชื่อ *The fifth discipline challenge : Mastering the twelve challenges to change in learning organization* (1998) ปัจจุบันพบว่าหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น จำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นเรื่องที่สำคัญในอนาคต ทั้งนี้นักวิชาการไทยได้นำมาแปลแปลไว้ว่า “ การเรียนรู้ในองค์กร หมายถึง การทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนผ่านประสบการณ์ดังกล่าวเป็นองค์ความรู้ที่ตรงประเด็นกับความสามารถหลักขององค์กร และบุคคลทั่วทั้งองค์กร สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ดังกล่าวได้

2.3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

เดชนี่ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มามะศิริรานนท์ (2544: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์กรในการ ที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานับประการให้ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ ร่วมกันตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 ก: 60) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็น องค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกลดกระบวนการ บริหารจัดการมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่าง ชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 11) ได้กล่าวสรุปถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กร มีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างสมาชิกขององค์กรเองโดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547: 89) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างต่อเนื่องเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ

รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจาก ความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้น ให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

วิจารณ์ พานิช (2547: 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กร ที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆกับการเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้ จากประสบการณ์ ในการทำงาน ผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างสรรค์ หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้นรวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน จากการศึกษาแนวคิดและการให้ความหมายเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถที่จะสรุปได้ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลใน องค์กรเพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกชน และ องค์กรในการสรรหา ถ่ายโอนองค์ความรู้ และบุคลากรในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกัน อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงเข้าสู่สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่าสถานศึกษาที่ สามารถปรับตนเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ของบุคคลทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ปรับตัวให้ดีขึ้น ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถก้าวถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ในสภาพแวดล้อมที่กำลัง เปลี่ยนแปลง

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548: 21) ได้ให้ความหมายอย่างง่ายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรัก และด้วยความเต็มใจ เพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง ทำให้หน่วยงาน และองค์กรเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง

เซ็งเก้ (Senge, 1990: 3) ให้ความหมายขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ว่า เป็นองค์กร ที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่รูปแบบ ความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และ แรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler et. At, 1991: 1-2) เรียก องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น บริษัทแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิกหมายถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้าง

บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้รวมทั้งยังจะต้องสร้าง และคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

มาร์ควอร์ท และ เรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 118) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ องค์กรในการสร้าง ความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการฟังพากันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

แมกกิล และ สโลคัม (McGill and Slocum, 1994: 10) กล่าวไว้ว่า องค์กรเรียนรู้ และองค์กรอัจฉริยะมีความหมายเหมือนกัน คือ องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจ และสงสัยในการกระทำสรรพสิ่งซึ่งเป็นวินัยภายในตนเองต่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่ และบางโอกาสสร้างความผิดพลาด ซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

สลาเทอร์ และ นาร์เวอร์ (Slater and Narver, 1995: 23) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยมี ข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่นำไปสู่ การปรับปรุงการปฏิบัติ ซึ่งการเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้หากองค์กร ได้พัฒนาสติปัญญาให้เป็นวัฒนธรรม องค์กรให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับ และให้สามารถรับรู้หรือซึมซับในการเรียนรู้

เกพฮาร์ท และคณะ (Gephart et. At, 1996: 36) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ทุกระดับ และปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่ สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่วิเคราะห์ควบคุมพัฒนาบริหารจัดการ และวางแนวทางของ กระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบกระบวนการ และการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจน เร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

จากความหมายขององค์กรแห่งการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการและอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

2.3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นร่วมสร้าง และจงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคน จึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาตั้งแต่ในอดีตถูกท้าทาย โดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจน ประมาณต้นศตวรรษที่ 20

เดซัน เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มามะศิริานนท์(2544: 17) กล่าวถึงโรงเรียนที่จะเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องรู้จักวิธีสร้างฐานองค์ความรู้ที่ก่อตั้งจากข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อประกอบกันเป็นองค์ความรู้จากประสบการณ์ และทักษะที่เคยสั่งสมมาก่อให้เกิดเป็นภูมิปัญญา ที่มีความเคลื่อนไหวถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอ

วิระวัฒน์ ปันนิคามัย (2544: 3) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนในองค์การที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ ทางแก้ปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่คุ้มค่าเรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์การ ไปในตัว คิดทำสิ่งใหม่ และแตกต่าง และดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจาก ฝึกทักษะฝีมือ และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และการพัฒนานี้จะผูกโยงระบบเข้าปรัชญา และวิสัยทัศน์ ขององค์การ โดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ

เซ็งเก้ (Senge, 1990: 8) ได้กล่าวว่า หัวใจของการที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลในรูปของการไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์การ อย่างต่อเนื่องและทุกระดับ คุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

สลาเตอร์ และนาร์เวอร์(Slater and Narver, 1995) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หรือการหยั่งรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุง การปฏิบัติหรือ การกระทำและจากการศึกษาเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ มักจะมีประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ความจำเป็นขององค์การที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาดให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ 2) ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ 3) ความสามารถในการรับหรือซึมซับในการเรียนรู้ขององค์การ

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการจัดการ และใช้ความรู้ที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้ เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

สมิทซ์ และ แอนดริวส์ (Smith and Andrews, 1996) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรจะต้องตระหนักถึง ในเรื่องของคุณภาพรูปแบบ และลำดับ ก่อนหลังของประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนาในรูปแบบทางด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดความสามารถเข้าใจ ในประสบการณ์เหล่านั้น ด้วยเหตุดังกล่าว องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องที่บุคคลและกลุ่มจะต้อง มีความตระหนักในตนเอง ซึ่งจะต้องคอยจับตามองสภาพที่เป็นอยู่เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางที่ดีขึ้น และองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นระบบที่มีอยู่ เสมอแม้เวลาจะเปลี่ยนไป 2) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยที่จะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และ สร้างทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต 3) ความร่วมมือมีส่วนส่งเสริมโอกาสหรือเรียนรู้ อย่างยิ่ง โดยการส่งเสริมและค้นหาภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงานทุกคน 4) เป็นที่ซึ่งผู้คนเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วและใช้ความรู้ของพวกเขา

ลูซานส์ (Luthans, 1998) กล่าวว่า ผลจากการศึกษาวิเคราะห์งานของ แองจิริส และ ชอน (Argyris and Schon) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนกระบวนการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการ สืบสวน เข้าไปในกลุ่มของสมาชิกในองค์กรที่อาจมีส่วนร่วมในปัญหา ภายในองค์กรนั้น ๆ และการสืบสวนได้ก่อให้เกิดชนิดของการเรียนรู้สามรูปแบบคือ 1) การเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยว (Single-loop-Learning) ตามรูปแบบนี้มีการเรียนรู้ เกิดจากองค์กรได้คาดการณ์จากความผิดพลาด หรือปัญหาและจัดการแก้ไขโดยสร้างหรือผลิตกลวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาเป็นการจัดการแบบใหม่ 2) การเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-loop-Learning) ซึ่งคล้ายคลึงกับรูปแบบแรก แต่แตกต่างกันที่ว่า ได้มีการนำการศึกษาแบบการสืบค้น เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดหรือปรับโครงสร้างในปทัศฐาน ขององค์กร(Organization Norms) 3) การเรียนรู้ที่จะเป็นกระบวนการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือ คนที่จะรู้ อย่างไรก็ตาม ลูซานส์ (Luthans) ได้ให้ทัศนะว่า แนวคิดของบุคคลทั้งสองยังคงไม่ชัดเจน

2.3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิก มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และแบ่งปันเผยแพร่ความรู้ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและพัฒนางานในหน้าที่ตนเองปฏิบัติ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543: 3-4) ได้กล่าวว่า องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ คือ

- 1) มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) ซึ่งโดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
- 2) มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program
- 3) มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their Own Experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกที่อยู่ภายในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จ และความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิก
- 4) มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) เป็นต้น
- 5) มีการถ่ายทอดความรู้ โดยใช้วิธีการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation

คำเนิง ผุดผอง (2547: 17) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี ดังนี้

- 1) การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร
- 2) มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 3) การทำงานเป็นทีมทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการทำงาน
- 4) การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จ ในงานนั้นๆ
- 5) ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
- 6) ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ
- 7) ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ค่านิยมและความสร้างสรรค์ที่มีค่า

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548: 105-106) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

- 1) การเรียนรู้เกิดขึ้นจากระบบขององค์กรทั้งหมดทั้งปวงเหมือนกับว่าองค์กร มีสมองเดียว

- 2) สมาชิกขององค์การรับทราบว่าการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของอนาคต ต่อความสำเร็จขององค์การ
- 3) การเรียนรู้ต่อเนื่อง ในกระบวนการเป็นการใช้ยุทธศาสตร์และบูรณาการ ควบคู่กันไปกับการทำงาน
- 4) เน้นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์และก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ
- 5) การคิดเป็นระบบ ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การการเรียนรู้
- 6) ทุกคนสามารถเข้าถึงสารสนเทศ และแหล่งสารสนเทศที่สำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์การ
- 7) เน้นการสร้างบรรยากาศ โดยการกระตุ้นเช่นการให้รางวัล และเร่งให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม
- 8) สร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงาน มีนวัตกรรม มีลักษณะเหมือนกับเป็นชุมชนภายในองค์การ (Community of Practices) อีกทีหนึ่ง
- 9) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นความสำคัญ และมีเรื่องแปลกๆ ใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด หรือแม้กระทั่งความล้มเหลวก็มองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้
- 10) โอกาสแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลง พลิกผันรวดเร็วและยืดหยุ่น
- 11) ทุกๆ คนในองค์การมีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 12) เน้นกิจกรรมที่เป็นไปด้วยความหวัง การทบทวน และมีมุมมองใหม่ๆ
- 13) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้รับการพัฒนาอย่างดี และต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ๆ
- 14) องค์การสามารถปรับเปลี่ยนปฏิรูปและเริ่มต้นวัฏจักรใหม่ เพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 11) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็ก และมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงาน ได้มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆอย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการ ความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3) การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานที่เพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่มีความเป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอรวมทั้งต้องมีการเรียนรู้และหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยให้มีการจัดเก็บประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ โดยรวมทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจ เกิดประสิทธิภาพ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการยกวาง การดำเนินการ และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบหนุ่่นมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้มีความความเสมอภาค ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลกันระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในในองค์กร และเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 11) กล่าวถึงลักษณะอันโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 1) มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2) มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลางมีการหยั่งรู้และการคาดคะเน
- 3) สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
- 4) มีการสนับสนุนพนักงานในระดับต่ำสุดได้มีโอกาส และมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งมีการอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน

- 5) ให้การสนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ ไปเป็นผู้แนะนำ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
- 6) สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริม และมีการเปิดเผย
- 7) มีการมองอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
- 8) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- 9) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
- 10) มีผู้ที่เป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลองทำ
- 11) มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้นั้นในการดำเนินธุรกิจ
- 12) คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
- 13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 14) มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลเข้ากับการพัฒนาองค์กร
- 15) สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยการนำ เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้
- 16) สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจของชุมชน
- 17) มีการให้โอกาสแก่มวลสมาชิกอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รู้จักเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 18) ต่อต้านแนวทางการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการทำงานเกิดความล่าช้า
- 19) มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ และมีการเตรียมโครงการไว้รองรับ
- 20) สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร
- 21) เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 23) ใช้คณะผู้ทำงานที่มาจากหลายๆ ส่วน
- 24) นำระบบการสำรวจ และการประเมินด้านทักษะในการเรียนรู้มาใช้
- 25) มององค์กรว่าสามารถที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้
- 26) สามารถที่มองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิดได้เพื่อเป็น โอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

เกพฮาร์ท และคณะ (Gaphart et. al., 1996: 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แกกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2) มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แกกัน โดยใช้เทคโนโลยี อันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้สะดวก และรวดเร็ว

3) สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

4) มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อให้แก่สมาชิกทุกคน เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์การยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความ เป็นอยู่ที่พักพิงสุขของมวลสมาชิก

ผลการวิจัยของ เพดเลอร์ และคณะ (Pedler et. al., 1991: 21) พบว่า องค์การหรือบริษัท แห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ประการที่ 1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประการที่ 2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในวางรูปแบบการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น ประการที่ 3 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีควรใช้ฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การ และการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง ประการที่ 4 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชีงบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ประการที่ 5 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมองว่าหน่วยงานอื่นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการ

เปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ประการที่ 6 ระบบการใช้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3) ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและมีการยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน ประการที่ 7 เป็นโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ และยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกภายในองค์กรมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4) ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประการที่ 8 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Work as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวม และรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ประการที่ 9 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning) การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อเป็นการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในกับการประชุม กับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศ การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน ประการที่ 10 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือการอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ประการที่ 11 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self - Development Opportunity for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลที่ย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

ผลงานของ มาร์ควาร์ดต์ และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 20 - 21) พบว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) มีลักษณะก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็ก และคล่องตัว ปราศจากคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ที่ตายตัวปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure)

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) การเรียนรู้ ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์กรต้องให้รางวัลพิเศษ แก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มี การย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการปฏิบัติงาน

3) การส่งเสริมความรับผิดชอบและเสริมศักยภาพให้แก่สมาชิก (Empowerment) คือ การให้ศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การพัฒนาเกี่ยวกับ อนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) การสร้างความรู้ใหม่ ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละคน

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาในการสร้างประดิษฐ์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7) คุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9) บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) การพัฒนาศักยภาพเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์การยอมรับในความแตกต่างของบุคคลความเท่าเทียมกันของแรงงานที่มีประชาธิปไตย ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวแต่เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

11) วิสัยทัศน์ (Vision) การเน้นการเรียนรู้ที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันของ องค์กร จากความหมาย ความสำคัญ และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นชี้ให้เห็นว่า การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ และคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.4 แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ มีหลายความคิดทฤษฎี ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย ตามแนวความคิดของ เซ็งเก้ (Senge, 1990: 3) ที่ให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้ที่ใช้ความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันที่เร็วกว่าคู่แข่ง เป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางด้านเชิงธุรกิจ และการนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน การเรียนรู้ของทุกคนมีธรรมชาติในการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดคุณลักษณะ 5 ประการ ของ เซ็งเก้ เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร ได้นั้นสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า บุคคลรอบรู้ (human mastery) คือความเป็นบุคคลที่รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลายอมรับความจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลกมีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการพัฒนาคคนในองค์กรให้เกิดการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กร มีวินัยในข้อนี้จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริงไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าจะวางตนไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญเขาต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น

1.1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจในด้านการทำงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต

1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว การเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะ และความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว ในช่วงบั้นปลายของชีวิตเราโดยความปรารถนาสูงสุด เราต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่เพชรบรรพชิต เข้าวัดฟังธรรม หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ อ่านหนังสือ เป็นต้น

1.2 การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) ถือเป็นแรงผลักดัน ที่ช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายาม มุมานะ และพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเมื่อเราได้ กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้ว แต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ก็จะไม่มีความเป็นจริงขึ้นมาได้ และวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีการปรับให้มีความเป็นไปได้ในความเป็นจริง เพื่อลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และความเป็นจริงหรือพยายามหาหนทางที่จะให้ไปสู่วิสัยทัศน์ ที่กำหนด

1.3 ใช้เป็นข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ(Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยเราให้ทำงานทุกสิ่งทุกอย่างได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี ไม่มีการหลอกตัวเอง คือ ไม่คิด และตัดสินใจให้เองแท้ จึงโลเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เป็นผลให้ตัวเรานั้น ไม่มีวันรู้ซึ่งสถานะภาพของตัวเอง(Current Reality) ณ ปัจจุบันได้เลย

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconscious ness) ใช้นี้เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมามีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การที่จะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ นั้น จะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เปรียบเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การ แห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนของคน ในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้การพัฒนาชีวิตของตนเองตั้งนั้นถ้าหากทุกคน หรือคนส่วนใหญ่ในองค์การมีลักษณะของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ได้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิด ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์การรับรู้ และเข้าใจ งานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉ่อนใจ กับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ

ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้อีกคนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุน และสร้างคนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา และจะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

- 2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
- 2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญ และตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ
- 2.3 การมีแบบแผนความคิด จำทำให้เกิดความเข้าใจสมมติฐาน ในการคิดขณะที่มี

การคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหา อย่างถูกต้องปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถามสิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างขวาง

การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก และต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องและเหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วยแต่ทั้งนี้้องค์การไม่ควรไปกำหนดให้เขาแค่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบของเขาเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดของคน ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นไปในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคน

ทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคตเกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กรและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ ให้คนได้คิดและหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมานั่งคุยกันซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกันรวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กร

ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเท่านั้น (ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์, 2544: 15-30) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการพลังร่วม (synergy) ของคนทั้งองค์กร ที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิด

การสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป โดยปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจัง และจริงจัง การที่พนักงานแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกัน ที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

3.1.1 พนักงานประเภทได้รับความไว้วางใจ (compliance) จะอุทิศเวลาให้กับองค์กรมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.1.2 พนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ทำตามหน้าที่คนอื่นคิด และแนะนำอยู่ตลอด ขาดความกระตือรือร้น มักทำอะไรตามคำสั่งเท่านั้น โดยมีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาเท่านั้น และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหากไม่คิดหรือไม่ทำอะไรที่เกิดความขัดแย้งต่อผู้บังคับบัญชา องค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) โดยผู้นำจะมีความสุขถ้าได้เห็นพนักงานอยู่ในโอวาททุกอย่าง แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการเห็นพนักงานที่มีลักษณะได้รับความไว้วางใจ (commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร ผู้นำองค์กร จะต้องเลิกความคิดแบบเดิมๆ ที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร มีการสนทนากันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระในทางความคิด และความรู้สึกต่างๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่าง ๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996)

3.4 สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอแลต่อตนเอง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (group thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจ จากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้ (Senge, 1990: 18-20)

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่มซึ่งเป็นที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ

4.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

4.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4.1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน

4.1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตรการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

ก็จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นจะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา ร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เกิดจากการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะขององค์รวม เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม ต่างกับการมองโลกแบบแยกส่วนทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยังทุกๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกับต้องมาเสียเวลาโดยใช่เหตุรวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหามากขึ้นอีกด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบ และมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ผลที่ได้มีความกระจ่าง ชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุ โปร่งการคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ความคิดใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่าง ในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าในการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้งการที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบหรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (Senge, 1990: 68)

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบัน มาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคตจากวินัย

ทั้ง 5 ประการ ดังได้กล่าวมานี้ เซ็งเก้ ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรในอุดมคติที่ เซ็งเก้ ประารถนาจะเกิดขึ้นอย่างทั่วถึง โดยมีวินัยทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะของการที่จะร่วมกันฝึกฝนไปพร้อม ๆ กัน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กร ซึ่งทำให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย

2.3.5 สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้จำเป็นต้องเร่งปรับตัว เพื่อให้เกิดความพร้อมที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในแวดวงทางการศึกษา ซึ่งการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการเรียนรู้ของโรงเรียนดั่งนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ ดังนี้

วีรวิทย์ มาพะศิริรานนท์ (2542: 72-76) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ว่าต้องมีการเตรียมการให้รอบคอบในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การกำหนดแผนงานให้ชัดเจน การสร้างบรรยากาศเปิดเผย การพัฒนาวิสัย 5 ประการของ เซ็งเก้ ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร การมอบหมายพันธกิจ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และการทำการประเมิน โดยให้ความสำคัญทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนของปัจเจกบุคคล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 14-15) ได้กล่าวถึงการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องพัฒนาทุกระบบย่อยของการบริหารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่

- 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
- 3) การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม
- 4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร
- 5) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
- 6) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 7) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์
- 8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
- 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน
- 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เปอร์สกินส์ (Perskins, 2000: online อ้างถึงใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ, 2547: 50) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สร้างความเจริญงอกงามให้แก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและรวมถึงผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานศึกษาที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถ

คาร์สเต็น, วองเกิน และ วัวทิวส (Karsten, Voncken and Voorthuis, 2000: 154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือการปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือก จัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในสถานศึกษาการรับแนวคิดใหม่ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถานศึกษา ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมของสถานศึกษา ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

แบรนด์ (Brandt, 2003 อ้างถึงใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547: 51) อธิบายถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่างๆ มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

- 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้
- 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน
- 3) คณะครูในโรงเรียนสามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษาได้ อย่างถูกต้อง สถานศึกษาอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และคณะครูภายในสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดความเปลี่ยนแปลงได้
- 4) รวบรวมและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 5) มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
- 6) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
- 7) ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับด้านผลผลิตและกระบวนการ
- 8) มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 9) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศที่เป็นมิตร
- 10) เป็นระบบเปิดที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งเงื่อนไข

ทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ จากคำกล่าวของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของสถานศึกษา มีเป้าหมายร่วมกัน มีการรวบรวมข่าวสารความรู้ทั้งภายใน ภายนอก มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และใช้ความรู้ที่ได้รับอย่างคุ้มค่า เพื่อความสำเร็จ

ของสถานศึกษา คณะครูในสถานศึกษามีส่วนรับผิดชอบในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ รีเซิร์ก และ สเวนสัน (Razik and Swanson, 2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ, 2545ข) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมองสถานศึกษาเป็นระบบองค์กร (Organizational System) ซึ่งส่วนต่างๆ ภายในสถานศึกษาจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นขนาดของสถานศึกษา ความซับซ้อนของสถานศึกษาอำนาจการตัดสินใจและวัฒนธรรมในสถานศึกษาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ตลอดจนความมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

จากที่กล่าว สรุปได้ว่าสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน จะต้องตื่นตัวที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และแสวงหาสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา มีการพัฒนาทุกระบบของสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกันไม่แยกส่วนหรือเน้นการพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่แสดงบทบาทเป็นทั้งนักคิด นักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์นักประสาน เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในการบริหารงานทุกระบบ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร

2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นไป ทำให้เกิดระบบปฏิรูปการศึกษาระบบบริหารจัดการศึกษารวมทั้งบุคลากรและทรัพยากรได้มีการเปลี่ยนแปลงหลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาเป็นหน่วยเดียวกัน ทำให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเดิมต้องถูกยุบเลิกไป และได้ประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้น จำนวน 175 เขต อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. 2546 ก : 1)

จากพระราชบัญญัติดังกล่าว จังหวัดปทุมธานีถูกแบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 อำเภอคือ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอสามโคก อำเภอลาดหลุมแก้ว และอำเภอคลองหลวง

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 อำเภอคือ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา และอำเภอหนองเสือ

การบริหารงาน โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายแยกเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2553 เป็นต้นไป โดยที่การจัดระเบียบบริหารราชการในเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย การศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารราชการสมควรแยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้นตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2553: 6)

ดังนั้นจึงมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา (ประถมศึกษา) และเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ขึ้นมาใหม่ ทั่วประเทศแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา (ประถมศึกษา) จำนวน 183 เขต และเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) จำนวน 42 เขต มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม 2553 เป็นต้นไป ทั้งนี้ สถานศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จึงถูกแบ่งไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ประกอบด้วยท้องที่ จังหวัดปทุมธานี และสระบุรีให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองปทุมธานี (ราชกิจจานุเบกษา, 2553: 63) การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอลองหลวง และอำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี ให้เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี และอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี (ราชกิจจานุเบกษา, 2553: 42)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามาตรา 28 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป ของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แจกแจงการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6) ประสานการระดมทรัพยากรทุกด้าน รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการ และประสานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2.4.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นหน่วยงานราชการทางการศึกษา ที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 4 อำเภอ ในจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอสามโคก อำเภอลาดหลุมแก้ว และอำเภอลองหลวง

2.4.1.1 จำนวนโรงเรียนในสังกัดอำเภอตามระดับชั้นที่เปิดสอน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กำกับ ดูแล สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา) รวมทั้งหมด 139 โรงเรียน แยกเป็น โรงเรียนสังกัดรัฐจำนวน 103 โรงเรียน และ โรงเรียนสังกัดเอกชน จำนวน 36 โรงเรียน

2.4.1.2 สิ่งที่ต้องพัฒนาในปีงบประมาณ 2554

จากการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานที่ได้จากคำรับรองการปฏิบัติราชการและข้อมูลจากระบบการรายงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2553 พบว่ามีเรื่องที่ต้องแก้ไขและพัฒนาโดยเร่งด่วนดังนี้

- 1) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก
- 2) พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออกเสียงได้
- 3) ลดอัตราการออกกลางระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น
- 4) เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี
- 5) ปลุกจิตสำนึกนักเรียนทุกคนให้มีความรักชาติ
- 6) ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยการขยายผลสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ
- 7) พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด
- 8) จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาให้ถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนทันตามกำหนดเวลา
- 9) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ให้ชัดเจนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลอ้างอิงการดำเนินงานได้
- 10) พัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีระบบประกันคุณภาพในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองการประเมินคุณภาพจากภายนอก
- 11) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.4.2 แนวทางการพัฒนาการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

เขต 1

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นองค์กรในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์

- 1) ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เต็มตามศักยภาพ

- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์

- 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- 2) ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับ โอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- 4) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
- 5) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

จรัสรัตน์ วิไลวรรณ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ทัศนะของครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านการสร้างบารมี

จุฬารัตน์ นิตินิการณีสกุล (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มประชากรข้าราชการครู จำนวน 595 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์

คำเนิง ผุดผอง (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบ

การจัดการ โดยการยกเว้น และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

รัชชัย หอมยามเย็น (2548: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 23 คน รวมเป็นประชากรเป้าหมายทั้งสิ้น 115 คน ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาที่แบบภาวะผู้นำ พบว่า มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐ แตกต่างจากภาคเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐไม่แตกต่างจากภาคเอกชน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

พัชรินทร์ ไชยสมบัติ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะด้านวิชาชีพอยู่ในระดับมาก รองลงไปได้แก่สมรรถนะพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำ แต่สมรรถนะการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสุดท้าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 อันดับด้วยกัน ได้แก่ 1) การมีความรู้ความเข้าใจ

เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2) การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา 3) การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และ ลำดับสุดท้ายคือความสามารถในการประเมินวินิจฉัยสถานการณ์ต่างๆล่วงหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 24 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือปัจจัยด้านการเรียน การสอน ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ความสามารถในการ โน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารตนเอง และปัจจัยการสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ .752 มีอำนาจจำแนกพยากรณ์ร้อยละ 56.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านที่มีอำนาจในการพยากรณ์ องค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 ก็คือด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการบริหารแบบวางเฉย ซึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 56.80 และมีความคลาดเคลื่อน มาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.343 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้านคือ ด้านความคลาดหวังที่ทำหาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

ขวัญฤทัย ทองธีรราช (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู การวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดของครูผู้สอน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันไม่แตกต่างกัน

3) สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) เปรียบเทียบสภาพของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุจิตราภรณ์ ลำภาอินทร์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการ ได้ทำการวิจัยไว้จำนวนมาก ดังจะกล่าวพอเป็นสังเขปดังนี้

ทิชซี และ เดวานน่า (Tichy and Devanna, 1986 อ้างถึงใน สุมาลี วิทธีรัตน์, 2543: 53) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่คิดว่า 2) เป็นคนกล้า และเปิดเผย กล้าเผชิญความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

คูเนอท และ เลวิส (Kuhnert and Lewis, 1987) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับ ที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับ พัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ

และหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียดสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ สักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

คอก (Koh, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 28) ได้ศึกษา และทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เฟลตัน (Felton, 1995 อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551: 82) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิลเลียม สตีร์ และเทอร์บอร์ก (William Steers and Terborg, 1995 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 30) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครู ต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

บาส (Bass, 1997: 130-139 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 30) ได้ศึกษา และรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุก และแบบเชิงรับและการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การศึกษาวิจัย

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถทักษะ ตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสร้างบารมี สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้ปัญญา การให้ความสำคัญในตัวบุคคล ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษา การปฏิรูปการศึกษา ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งระบบ สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้หากผู้บริหารสถานศึกษา ขาดภาวะผู้นำอย่างแท้จริง หรือมีภาวะผู้นำที่ไร้ประสิทธิผล เพราะการที่จะสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความรู้ ความตั้งใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นความคิด การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน โดยการปฏิบัติ นำ ซึ่งการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และได้รับการยืนยันแล้วว่า เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีแนวการปฏิบัติด้วยความพากเพียรเป็นอย่างมากจึงจะสำเร็จในการทำให้สถานศึกษามีคุณภาพ เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักเรียนได้รับประโยชน์จากการศึกษาอย่างแท้จริง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีรายละเอียดดังนี้

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

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่จัดให้มีการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 ทั้งหมด จำนวน 528 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงในธานินทร์ ศิลปจารุ, 2552: 48-49) และนำไปเทียบสัดส่วน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน ที่ใช้ในการวิจัย

| ที่ | สถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|-----------------------------|------------|---------------|
| 1 | โรงเรียนวัดชินวราราม | 21 | 12 |
| 2 | โรงเรียนวัดบางนางบุญ | 33 | 19 |
| 3 | โรงเรียนวัดบางคูวัด | 26 | 15 |
| 4 | โรงเรียนวัดบางเตือ | 21 | 12 |
| 5 | โรงเรียนวัดเทียนถวาย | 19 | 11 |
| 6 | โรงเรียนวัด โบสถ์ | 10 | 5 |
| 7 | โรงเรียนวัดมะขาม | 21 | 12 |
| 8 | โรงเรียนวัดดาวเรือง | 8 | 5 |
| 9 | โรงเรียนวัดเวฬุวัน | 11 | 6 |
| 10 | โรงเรียนวัดโพธิ์เลื่อน | 8 | 5 |
| 11 | โรงเรียนชุมชนวัดเสด็จ | 30 | 17 |
| 12 | โรงเรียนวัดเปรมประชากร | 24 | 14 |
| 13 | โรงเรียนวัด ไพร่ฟ้า | 21 | 12 |
| 14 | โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาทำ | 10 | 5 |
| 15 | โรงเรียนวัดฉาง | 8 | 5 |
| 16 | โรงเรียนวัด โลก | 9 | 5 |
| 17 | โรงเรียนวัดหงส์ปทุมवास | 39 | 22 |
| 18 | โรงเรียนอนุบาลปทุมธานี | 51 | 29 |
| 19 | โรงเรียนวัดรังสิต | 23 | 13 |
| 20 | โรงเรียนสุลัดخانه | 14 | 8 |
| 21 | โรงเรียนวัดนาวง | 37 | 21 |
| 22 | โรงเรียนวัดบางพูน | 23 | 13 |
| 23 | โรงเรียนวัดบางกุฎีทอง | 23 | 13 |
| 24 | โรงเรียนชุมชนวัดบางกะดี | 6 | 3 |
| 25 | โรงเรียนจรรยาทรัพย์อำรุง | 32 | 18 |
| | รวม | 528 | 300 |

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2553

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาขึ้น โดยพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แบ่งเป็น 3 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice) ประกอบด้วย สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนนักเรียนในสถานศึกษาของท่าน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามแนวคิดและทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คุณลักษณะละ 7 ข้อ รวมจำนวน 28 ข้อ คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี
(Idealized influence or Charismatic)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติ
อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นแบบมาตราประมาณค่า(Rating
Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดโดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม
ตามแนวคิดและทฤษฎีของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) จำนวน 5 ด้าน ด้านละ 7 ข้อ รวมจำนวน 35 ข้อ คือ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้(Personal Mastery)
- 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's five rating
scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยทำเป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษา ทฤษฎี หลักการ เอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating
Scale) และแบบตรวจสอบรายการ
- 3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการ
สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการวิจัย
- 4) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อประธานกรรมการ
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไข
ปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์
- 5) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อ
ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวัดผลประเมินผล ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความตรง ซึ่งได้แก่

ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC) ผลการตรวจสอบสรุปประเด็นโดยการหาค่า IOC พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ .06 - 1.00 จึงนำไปทดลองใช้

6) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษา กับครูผู้สอน จำนวน 30 คน ในสถานศึกษา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนวัดอภัยการาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 และนำไปใช้หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach, 1990: 202-204 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2551: 260) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .969 ตอนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .972 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .982

7) ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.3.1 ประสานงานกับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย ถึงผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนจำนวน 300 คน

3.3.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ จำนวน 300 ฉบับไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และกำหนดวัน เวลา ขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน

3.3.3 เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน และแจกแบบสอบถามอีกครั้งในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 5 วัน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสถานศึกษา จำนวน 300 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.4.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับจากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มา แปลความหมาย รายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปรผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 103) 5 ระดับ ดังนี้

| | |
|---------------------------------|---|
| ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 แสดงว่า | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 แสดงว่า | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 แสดงว่า | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 แสดงว่า | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 แสดงว่า | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด |

3.4.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับจากนั้นนำไปบันทึก

และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทราบว่าสถานศึกษา ที่อยู่ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ มาแปลความหมาย รายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม การแปรผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 103) 5 ระดับ ดังนี้

| | |
|---------------------------------|--|
| ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 แสดงว่า | สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 แสดงว่า | สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ มาก |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 แสดงว่า | สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 แสดงว่า | สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ น้อย |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 แสดงว่า | สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ น้อยที่สุด |

3.4.4 นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้ว นำเอาค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553: 316) แปลความหมาย ดังนี้

| | | | |
|---------------------------|--------------|---------|--------------------------|
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | 0.71 – 1.00 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์กันสูง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | 0.31 – 0.70 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์กันปานกลาง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | 0.01 – 0.30 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์กันต่ำ |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | เท่ากับ 0.00 | หมายถึง | ไม่มีความสัมพันธ์กัน |

3.4.5 นำข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขต อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต1 ทั้งนี้ในด้าน ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันนำมาเข้า โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ทีละตัว เพื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยเมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และ วัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence : IOC) (วาโร เฟิงส์วาศี, 2551: 245)

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

| | | | |
|-------|----------|---------|--|
| เมื่อ | IOC | หมายถึง | ดัชนีความสอดคล้อง |
| | $\sum R$ | หมายถึง | ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด |
| | n | หมายถึง | จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด |

โดยกำหนดเกณฑ์ การพิจารณาความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

| | | |
|-----|---------|---|
| + 1 | หมายถึง | ข้อคำถามนี้มีความตรงตามเนื้อหาในการวิจัย |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้มีความตรงตามเนื้อหาในการวิจัย |
| - 1 | หมายถึง | ข้อคำถามนี้ไม่มีความตรงตามเนื้อหาในการวิจัย |

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990: 202-204)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

| | | | |
|-------|----------|---------|--|
| เมื่อ | α | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ในที่นี้คือค่าความเชื่อมั่น |
| | k | หมายถึง | จำนวนข้อ |
| | S_i^2 | หมายถึง | ความแปรปรวนของคะแนนการตอบแต่ละข้อ |
| | S_t^2 | หมายถึง | ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด |

3.5.3 สถิติพื้นฐาน

3.5.3.1 ค่าร้อยละ (Percentage = %)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

| | | | |
|-------|-----|---------|---------------------------------------|
| เมื่อ | P | หมายถึง | ค่าร้อยละ |
| | f | หมายถึง | ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ |
| | n | หมายถึง | จำนวนความถี่ทั้งหมด |

3.5.3.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

| | | | |
|-------|-------------------|---------|-------------------------|
| เมื่อ | \bar{X} | หมายถึง | คะแนนเฉลี่ย |
| | X_i | หมายถึง | คะแนนแต่ละจำนวน |
| | Σ | หมายถึง | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด |
| | n | หมายถึง | จำนวนข้อมูล |
| | $\sum_{i=1}^n xi$ | หมายถึง | ผลรวมของคะแนนแต่ละจำนวน |

3.5.3.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = SD)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

| | | | |
|-------|-----------|---------|--------------------------|
| เมื่อ | $S.D.$ | หมายถึง | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| | n | หมายถึง | จำนวนข้อมูล |
| | X_i | หมายถึง | ค่าคะแนนแต่ละคน |
| | \bar{X} | หมายถึง | ค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งหมด |

3.5.4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2551: 304)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

| | | | |
|-------|------------|---------|---|
| เมื่อ | r_{xy} | หมายถึง | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y |
| | $\sum X$ | หมายถึง | ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด X |
| | $\sum Y$ | หมายถึง | ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด Y |
| | $\sum X^2$ | หมายถึง | ผลรวมของคะแนน X แต่ละตัวยกกำลังสอง |
| | $\sum Y^2$ | หมายถึง | ผลรวมของคะแนน Y แต่ละตัวยกกำลังสอง |
| | $\sum XY$ | หมายถึง | ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y แต่ละคู่ |
| | n | หมายถึง | จำนวนคู่ของข้อมูล |

3.5.5 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

| | | | |
|-------|------------------------|---------|--|
| เมื่อ | Y' | หมายถึง | คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์) |
| | a | หมายถึง | ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ |
| | b_1, b_2, \dots, b_k | หมายถึง | ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ |
| | X_1, X_2, \dots, X_k | หมายถึง | คะแนนของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ |
| | k | หมายถึง | จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) |

สมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_Y = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \dots + \beta_k Z_k$$

| | | | |
|-------|----------------------------------|---------|--|
| เมื่อ | Z'_Y | หมายถึง | คะแนนพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์) |
| | $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_k$ | หมายถึง | ค่าน้ำหนักเบต้าหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึง ตัวที่ k ตามลำดับ |
| | $Z_1, Z_2 \dots Z_k$ | หมายถึง | คะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึง ตัวที่ k ตามลำดับ |
| | k | หมายถึง | จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) |



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อให้เป็นตามวัตถุประสงค์ และตอบข้อคำถามของการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เพื่อเก็บข้อมูลจากครูผู้สอน ในสถานศึกษาเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 25 โรงเรียน จำนวน 300 คน ได้รับ แบบสอบถามคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมา วิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกได้ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

4.3 การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1

4.5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ องค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ชื่อย่อสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

| | | |
|----------------|---------|---|
| X_{tot} | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |
| X_1 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี |
| X_2 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ |
| X_3 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา |
| X_4 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล |
| Y_{tot} | หมายถึง | องค์การแห่งการเรียนรู้ |
| Y_1 | หมายถึง | องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ |
| Y_2 | หมายถึง | องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด |
| Y_3 | หมายถึง | องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน |
| Y_4 | หมายถึง | องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม |
| Y_5 | หมายถึง | องค์การแห่งการเรียนรู้ด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ |
| n | หมายถึง | จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง |
| \bar{X} | หมายถึง | คะแนนเฉลี่ย |
| S.D. | หมายถึง | ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน |
| DF | หมายถึง | ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) |
| r | หมายถึง | ค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่นำเข้ามาสมการกับตัวแปรตาม |
| B | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์การทดลองของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ |
| Beta | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์การทดลองในรูปคะแนนมาตรฐาน |
| R | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ |
| R^2 | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์การทดลอง (อำนาจการพยากรณ์) |
| Adjusted R^2 | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์การทดลองที่เปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว (อำนาจการทำนายที่ปรับแล้ว) |
| SE.B | หมายถึง | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การทดลอง |
| ** | หมายถึง | ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 |
| * | หมายถึง | ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 |
| Z' | หมายถึง | สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |
| Y' | หมายถึง | สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน |

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของครูผู้สอนสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวนแบบสอบถาม 300 ฉบับ เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวนนักเรียนในโรงเรียนที่บอกขนาดของโรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานะภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|--------------------------------|-------|--------|
| 1. เพศ | ชาย | 35 | 11.70 |
| | หญิง | 265 | 88.30 |
| | รวม | 300 | 100.00 |
| 2. อายุ | 20-30 ปี | 42 | 14.00 |
| | 31-40 ปี | 40 | 13.30 |
| | 41-50 ปี | 56 | 18.70 |
| | 51 ปีขึ้นไป | 162 | 54.00 |
| | รวม | 300 | 100.00 |
| 3. ระดับการศึกษา | ต่ำกว่าปริญญาตรี | - | - |
| | ปริญญาตรี | 248 | 82.70 |
| | ปริญญาโท | 52 | 17.30 |
| | ปริญญาเอก | - | - |
| | รวม | 300 | 100.00 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อที่ | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|--------------------------------|-------|--------|
| 4. | ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| | น้อยกว่า 5 ปี | 36 | 12.00 |
| | 5 -10 ปี | 43 | 14.30 |
| | 11 – 15 ปี | 12 | 4.00 |
| | มากกว่า15 ปี | 209 | 69.70 |
| | รวม | 300 | 100.00 |
| 5. | จำนวนนักเรียนในโรงเรียนของท่าน | | |
| | 1-120 คน | 5 | 1.70 |
| | 121- 600 คน | 122 | 40.70 |
| | 601 คนขึ้นไป | 173 | 57.70 |
| | รวม | 300 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอนจำนวน 300 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 88.30 เป็นเพศชายจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 เป็นผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 รองลงมาอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.70 และอายุระหว่าง 20-30 ปีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 น้อยที่สุดอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 40 คนคิดเป็นร้อยละ 13.30 ส่วนระดับการศึกษาวุฒิกการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 82.20 รองลงมาวุฒิกการศึกษาปริญญาโท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30 สำหรับน้อยสุดไม่มีเลยคือ ผู้ที่มี วุฒิกศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ วุฒิกศึกษาปริญญาเอก สำหรับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า15 ปี มากที่สุด จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 รองลงมาประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5 -10 ปี จำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 14.30 และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 36 คนคิดเป็นร้อยละ 12.00 น้อยที่สุดประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 จำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไปซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 57.70 รองลงมาจำนวนนักเรียน ระหว่าง 121- 600 คนซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 น้อยที่สุดจำนวนนักเรียนระหว่าง 1- 120 คนซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70

4.2 การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 300 คน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ(Bass and Avolio, 1994) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ค่าสถิติ | | การแปลความหมาย |
|-------------------|---|-----------|------|----------------|
| | | \bar{X} | S.D. | |
| 1 | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี(X_1) | 4.22 | .54 | มาก |
| 2 | การสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) | 4.17 | .53 | มาก |
| 3 | การกระตุ้นการใช้ปัญญา(X_3) | 4.16 | .53 | มาก |
| 4 | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(X_4) | 4.17 | .53 | มาก |
| รวม (X_{tot}) | | 4.18 | .49 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .49) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (X_1) ($\bar{X} = 4.22$, S.D.= .54) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .53) ซึ่งเท่ากับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= .53) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .53)

เมื่อวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3 - 4.6

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (X_1)

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (X_1) | ค่าสถิติ | | การแปลความหมาย |
|--|---|-----------|-------------|----------------|
| | | \bar{X} | <i>S.D.</i> | |
| 1 | ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน | 4.23 | .62 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม น่าเคารพ นับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป | 4.22 | .66 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมีลักษณะเป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน | 4.14 | .71 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน | 4.25 | .65 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน | 4.17 | .67 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการ พัฒนาสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า | 4.38 | .63 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารสามารถพูดให้เห็นว่าความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้ เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ | 4.22 | .54 | มาก |
| รวม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (X_1) | | 4.22 | .54 | มาก |

จากตารางที่ 4.3 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี(X_1) ($\bar{X} = 4.22$, *S.D.* = .54) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (X_1) พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$, *S.D.* = .63) รองลงมาคือผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานไม่ใช่อำนาจ

เพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.25, S.D. = .65$) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีลักษณะเป็นมิตรไมตรี
เปิดใจกว้าง รับฟัง ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.14, S.D. = .71$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|---------------------------------------|---|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 8 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตน เพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน | 4.21 | .63 | มาก |
| 9 | ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน | 4.16 | .67 | มาก |
| 10 | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน | 4.11 | .68 | มาก |
| 11 | ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ | 4.11 | .70 | มาก |
| 12 | ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย | 4.16 | .65 | มาก |
| 13 | ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงาน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ที่มีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ | 4.15 | .61 | มาก |
| 14 | ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ | 4.32 | .59 | มาก |
| รวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) | | 4.17 | .53 | มาก |

จากตารางที่ 4.4 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})
เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ (X_2) ($\bar{X} = 4.17, S.D. = .53$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่

กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32, S.D. = .59$) รองลงมาคือผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ($\bar{X} = 4.21, S.D. = .63$) และน้อยที่สุดเท่ากัน 2 ข้อคือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.11, S.D. = .68$) และผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.11, S.D. = .70$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3)

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|---|---|-----------|-------------|--------------------|
| | | \bar{X} | <i>S.D.</i> | |
| 15 | ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จ เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น | 4.19 | .61 | มาก |
| 16 | ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่างๆ | 4.17 | .65 | มาก |
| 17 | ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว | 4.09 | .63 | มาก |
| 18 | ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล | 4.16 | .66 | มาก |
| 19 | ผู้บริหารพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆได้ | 4.15 | .63 | มาก |
| 20 | ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหา การทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน | 4.14 | .66 | มาก |
| 21 | ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน | 4.18 | .62 | มาก |
| รวม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) | | 4.16 | .53 | มาก |

จากตารางที่ 4.5 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) ($\bar{X} = 4.17$, $S.D. = .53$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จ เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.19$, $S.D. = .61$) รองลงมาคือผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.18$, $S.D. = .62$) และน้อยที่สุดคือผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึส่วนตัว ($\bar{X} = 4.09$, $S.D. = .63$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|-----|--|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 22 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่ | 4.22 | .64 | มาก |
| 23 | ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึง ถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล | 4.18 | .68 | มาก |
| 24 | ผู้บริหาร อำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน | 4.24 | .63 | มาก |
| 25 | ผู้บริหารทำหน้าที่ที่เสี่ยง ครูผู้แนะนำ และฝึก เพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงาน | 4.13 | .65 | มาก |
| 26 | ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถ ของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ | 4.22 | .69 | มาก |
| 27 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดย การมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอย ให้คำแนะนำ | 4.13 | .65 | มาก |

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) | ค่าสถิติ | | การแปล |
|-----|---|-------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | ความหมาย |
| 28 | ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ และความจำเป็น | 4.10 | .65 | มาก |
| | รวม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) | 4.17 | .53 | มาก |

จากตารางที่ 4.6 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ($\bar{X} = 4.17$, $S.D. = .53$) และเมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, $S.D. = .63$) รองลงมาเท่ากับ 2 ข้อคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.22$, $S.D. = .64$) และผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.22$, $S.D. = .69$) และน้อยที่สุดคือผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น ($\bar{X} = 4.10$, $S.D. = .65$)

4.3 การวิเคราะห์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

จากการศึกษาระดับศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 300 คน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (Senge, 1990) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

| ที่ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ค่าสถิติ | | การแปลความหมาย |
|---|-------------------------------------|-----------|------|----------------|
| | | \bar{X} | S.D. | |
| 1 | การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1) | 4.13 | .48 | มาก |
| 2 | การมีแบบแผนความคิด (Y_2) | 4.15 | .48 | มาก |
| 3 | การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) | 4.12 | .48 | มาก |
| 4 | การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4) | 4.14 | .51 | มาก |
| 5 | การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) | 4.05 | .50 | มาก |
| รวม องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) | | 4.12 | .44 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, $S.D. = .44$) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ การมีแบบแผนความคิด (Y_2) ($\bar{X} = 4.15$, $S.D. = .48$) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4) ($\bar{X} = 4.14$, $S.D. = .51$) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1) ($\bar{X} = 4.13$, $S.D. = .48$) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) ($\bar{X} = 4.12$, $S.D. = .48$) การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) ($\bar{X} = 4.05$, $S.D. = .50$)

เมื่อวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายชื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8 - 4.12

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1)

| ที่ | องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|---|--|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 1 | สถานศึกษาของท่านจัดให้มีระบบเผยแพร่ ข่าวสาร และข้อมูลให้บุคลากร ได้รับรู้เข้าใจทันเหตุการณ์เสมอ | 3.97 | .65 | มาก |
| 2 | สถานศึกษาของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ในสถานศึกษาได้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพของตน | 4.19 | .63 | มาก |
| 3 | สถานศึกษาท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำผลที่ได้จากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผน พัฒนา สถานศึกษา | 4.13 | .67 | มาก |
| 4 | สถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น ใจบุคลากรใน สถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ | 4.19 | .62 | มาก |
| 5 | ท่านมีความกระตือรือร้น และมีความสนใจที่จะพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ | 4.19 | .64 | มาก |
| 6 | ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสิ่งต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการและศึกษาจาก Internet | 4.15 | .66 | มาก |
| 7 | ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของท่านให้ก้าวไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้ กำหนดไว้ | 4.13 | .60 | มาก |
| รวม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1) | | 4.13 | .48 | มาก |

จากตารางที่ 4.8 เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1) ($\bar{X} = 4.13$, $S.D. = .48$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันถึง 3 ข้อย่อยด้วยกันคือสถานศึกษาของท่านส่งเสริมสนับสนุน

ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ($\bar{X} = 4.19, S.D. = .63$) สถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น จูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.19, S.D. = .62$) และท่านมีความกระตือรือร้น และมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.19, S.D. = .64$) รองลงมาคือท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสิ่งต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการและศึกษาจาก Internet ($\bar{X} = 4.15, S.D. = .66$) และน้อยที่สุดคือสถานศึกษาของท่านจัดให้มีระบบเผยแพร่ ข่าวสารและข้อมูลให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจทันเหตุการณ์เสมอ ($\bar{X} = 3.97, S.D. = .65$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการมีแบบแผนความคิด (Y_2)

| ที่ | องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด (Y_2) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|-----|---|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 8 | สถานศึกษาของท่านสามารถประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลง | 3.96 | .60 | มาก |
| 9 | สถานศึกษาท่านสร้างความตระหนักและวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลต่อหน้าที่ให้แก่บุคลากร | 4.06 | .64 | มาก |
| 10 | สถานศึกษาของท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา | 4.21 | .66 | มาก |
| 11 | สถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น จูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ | 4.19 | .64 | มาก |
| 12 | ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น | 4.16 | .62 | มาก |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| ที่ | องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด (Y_2) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|--------------------------------------|---|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 13 | ท่านสามารถปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา | 4.18 | .59 | มาก |
| 14 | ท่านเชื่อว่าการได้แลกเปลี่ยนทัศนะองค์ความรู้ให้กันและกันด้วยใจที่บริสุทธิ์ โดยไม่เห็นแก่ตัวจะช่วยให้ทีมงานเติบโตและเข้มแข็ง | 4.32 | .48 | มาก |
| รวม ด้านการมีแบบแผนความคิด (Y_2) | | 4.15 | .48 | มาก |

จากตารางที่ 4.9 เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีแบบแผนความคิด (Y_2) ($\bar{X} = 4.15$, $S.D. = .48$) และเมื่อทำการพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์ด้านการมีแบบแผนความคิด (Y_2) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่ท่านเชื่อว่าการได้แลกเปลี่ยนทัศนะองค์ความรู้ให้กันและกันด้วยใจที่บริสุทธิ์ โดยไม่เห็นแก่ตัวจะช่วยให้ทีมงานเติบโตและเข้มแข็ง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ($\bar{X} = 4.32$, $S.D. = .48$) รองลงมาได้แก่สถานศึกษาของท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ กับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.21$, $S.D. = .66$) และน้อยที่สุดคือสถานศึกษาของท่านสามารถประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.96$, $S.D. = .60$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)

| ที่ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|---|---|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 15 | วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาท่านได้จากการตัดสินใจร่วมกัน ระหว่างคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย | 4.13 | .64 | มาก |
| 16 | สถานศึกษาท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น การวางแผน กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา | 4.15 | .60 | มาก |
| 17 | สถานศึกษาท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน วางแผนพัฒนา การเรียนการสอน | 4.12 | .60 | มาก |
| 18 | สถานศึกษาท่านมีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ | 3.96 | .62 | มาก |
| 19 | ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของ หน่วยงาน/ทีมงานเป็นการรับผิดชอบร่วมกันของ สมาชิกทุกคนในทีมงาน | 4.24 | .60 | มาก |
| 20 | สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา | 4.21 | .59 | มาก |
| 21 | ท่านสามารถเชื่อมโยงความคิดของตนเองเข้ากับความคิด ของกลุ่ม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้ | 4.05 | .57 | มาก |
| รวม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) | | 4.12 | .48 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) เมื่อแยก
เป็นตัวประกอบย่อย พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์
ร่วมกัน (Y_3) ($\bar{X} = 4.12$, $S.D. = .48$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์ ด้าน
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกราย
ข้อโดยที่ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นการรับผิดชอบ

ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ($\bar{X} = 4.24$, $S.D. = .60$) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาเปิด โอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.21$, $S.D. = .59$) และน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาของท่าน มีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ ($\bar{X} = 3.96$, $S.D. = .62$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4)

| ที่ | องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|--|--|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 22 | สถานศึกษาของท่านมีการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ | 4.11 | .64 | มาก |
| 23 | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน | 4.06 | .66 | มาก |
| 24 | สถานศึกษาท่านจัดให้มีการเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีม ในด้านการศึกษาดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ ผลงานของสถานศึกษา ครบทุกด้าน | 4.11 | .67 | มาก |
| 25 | สถานศึกษาท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการผิชอบงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม | 4.10 | .65 | มาก |
| 26 | ท่านยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคล ในทีมเสมอ ๆ | 4.19 | .60 | มาก |
| 27 | ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อองค์การอย่างแท้จริง | 4.24 | .61 | มาก |
| 28 | ท่านมีความมุ่งมั่นและยึดมั่น ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมและขององค์การอย่างกระตือรือร้น | 4.17 | .61 | มาก |
| รวมด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4) | | 4.14 | .51 | มาก |

จากตารางที่ 4.11 เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4) ($\bar{X} = 4.14, S.D. = .51$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาต่อองค์การอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ($\bar{X} = 4.24, S.D. = .61$) รองลงมาได้แก่ท่านยอมรับ และให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคลในทีมเสมอ ๆ ($\bar{X} = 4.19, S.D. = .60$) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.06, S.D. = .66$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามรายข้อย่อย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)

| ที่ | องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) | ค่าสถิติ | | การแปล ความหมาย |
|-----|--|-----------|--------|--------------------|
| | | \bar{X} | $S.D.$ | |
| 29 | สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมความคิดเห็นทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมเพื่อการพัฒนางาน | 4.10 | .62 | มาก |
| 30 | สถานศึกษาที่ท่านมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษา | 4.08 | .64 | มาก |
| 31 | สถานศึกษาที่ท่านมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา | 4.12 | .64 | มาก |
| 32 | สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานมีกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากคุณภาพและประสิทธิผลของงาน | 4.06 | .63 | มาก |
| 33 | ท่านมีการมอง และแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิมๆ ในการแก้ปัญหา | 4.11 | .61 | มาก |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| ที่ | องค์การแห่งการเรียนรู้ | ค่าสถิติ | | การแปลความหมาย |
|---------------------------------------|---|-----------|-------------|----------------|
| | | \bar{X} | <i>S.D.</i> | |
| 34 | ท่านมีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน | 3.91 | .65 | มาก |
| 35 | ท่านสามารถวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานสถานศึกษา | 3.98 | .65 | มาก |
| รวม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) | | 4.05 | .50 | มาก |

จากตารางที่ 4.12 เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) เมื่อแยกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) ($\bar{X} = 4.05$, $S.D. = .50$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยที่สถานศึกษาท่านมีคณะครูที่มีความรู้สึกลงใจในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ($\bar{X} = 4.12$, $S.D. = .64$) รองลงมาได้แก่ ท่านมีการมอง และแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิม ๆ ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.11$, $S.D. = .61$) และน้อยที่สุดคือท่านมีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.91$, $S.D. = .65$)

4.4 การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's
product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

| ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา | องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | | | | | | ระดับ |
|--|--|---|--|--|--|---|---------|
| | การเป็น บุคคลที่ รอบรู้ (Y ₁) | การมี แบบแผน ความคิด (Y ₂) | การสร้าง วิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Y ₃) | การเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม (Y ₄) | การคิด อย่างเป็น ระบบ (Y ₅) | องค์การแห่ง การเรียนรู้ ของสถาน ศึกษา(Y _{tot}) | |
| การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์หรือ การสร้างบารมี (X ₁) | .540** | .571** | .597** | .621** | .517** | .632** | ปานกลาง |
| การสร้างแรง บันดาลใจ (X ₂) | .642** | .652** | .655** | .659** | .550** | .701** | ปานกลาง |
| การกระตุ้นการใช้ ปัญญา (X ₃) | .630** | .636** | .662** | .648** | .595** | .704** | ปานกลาง |
| ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล(X ₄) | .674** | .691** | .710** | .679** | .604** | .745** | สูง |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยน แปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา (X _{tot}) | .679** | .692** | .712** | .708** | .615** | .755** | สูง |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) อำเภอเมืองปทุมธานี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า

สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
(X_{tot}) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับสูง ($r = .755$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนก
ตามรายด้าน ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี(X_1) กับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา (Y_{tot}) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r=.632$) การสร้างแรงบันดาลใจ
(X_2) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกใน
ระดับปานกลาง ($r=.701$) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
(Y_{tot}) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .704$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล(X_4) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกใน
ระดับสูง ($r = .745$)

การวิเคราะห์แสดงให้เห็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างแรงภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปรากฏ
ดัง ตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมือง
ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา | องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) | | |
|---|--|-----------------------|------------------------|
| | Pearson Correlation | ระดับ ความสัมพันธ์ | ทิศทาง ความสัมพันธ์ |
| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (X_1) | .632** | ปานกลาง | ทางบวก |
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) | .701** | ปานกลาง | ทางบวก |
| ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) | .704** | ปานกลาง | ทางบวก |
| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(X_4) | .745** | สูง | ทางบวก |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | .755** | สูง | ทางบวก |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความสัมพันธ์ของภาพรวมระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ด้าน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
(Y_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = .755$) คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมาคือ การคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล(X_4) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวก
ในระดับสูง ($r = .745$) คู่ที่มีความสัมพันธ์อันดับ 3 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) กับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .704$) ซึ่งม
ีความสัมพันธ์เท่ากับคู่ของ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .701$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์ค
ำน้อยสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (X_1) กับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .632$) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01 ทุกค่า และเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

4.5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple
 regression analysis) พิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการตามลำดับความสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อหาค่า
 ความแปรปรวน

| แหล่งความแปรปรวน | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| Regression | 34.580 | 3 | 11.527 | 144.311 | .000 |
| Residual | 23.643 | 296 | .08 | | |
| Total | 58.223 | 299 | | | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัย
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตัวเกณฑ์คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
 มีความแปรปรวน (F) = 144.311

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยทดสอบ
ความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว

| ตัวแปรอิสระ | R | R ² | Adjusted R ² | Std. error | F |
|--|------|----------------|-------------------------|------------|---------|
| X ₄ | .745 | .555 | .553 | .295 | 371.542 |
| X ₄ X ₃ | .766 | .587 | .584 | .285 | 211.096 |
| X ₄ X ₃ X ₂ | .771 | .594 | .590 | .283 | 144.311 |

การวิเคราะห์การพหุคูณแบบขั้นตอน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้วยวิธีการเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว แล้วทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์นั้น โดยการทดสอบค่าสถิติส่วนรวม เอฟ (Overall F- test)

ผลการวิเคราะห์พบว่า จากตัวแปรอิสระทั้งหมด 4 ตัว มีตัวแปรที่ทดสอบแล้วพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ตัว ตามลำดับคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X₄) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X₃) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) ส่วนตัวแปรอิสระด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (X₁) ถูกคัดออกจากสมการเนื่องจากทดสอบความสัมพันธ์แล้วไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระที่ดีและเหมาะสมที่สุด ที่จะทำให้สถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยตัวแปรอิสระเพียง 3 ตัวเท่านั้น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ .771 ถึง .766

จากตารางที่ 4.16 จะพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (R²) เมื่อนำตัวแปรอิสระใส่เข้าไปในสมการจะมีค่าเปลี่ยนไปทำให้ค่าร้อยละของการพยากรณ์เปลี่ยนไปด้วย โดยพบว่าเมื่อใส่ปัจจัยคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X₄) เพียงตัวเดียวเข้าไปในสมการจะมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ .745 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เกิดขึ้นร้อยละ 55.50 (R² = .555) และเมื่อใส่ปัจจัย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X₃) เพิ่มเข้าไปในสมการจะมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ .766 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เกิดขึ้นร้อยละ 58.70 (R² = .587) และเมื่อใส่

ปัจจัยตัวสุดท้ายคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เข้าไปในสมการจะมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ .711 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เกิดขึ้นร้อยละ 59.40 ($R^2 = .594$) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่สูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การสร้างสมการพยากรณ์ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เมื่อผู้ศึกษาค้นหากลุ่มตัวแปรที่ดีที่สุดแล้ว จึงนำกลุ่มตัวแปรเหล่านี้มาสร้างสมการถดถอยโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้วยวิธี Stepwise

| ตัวแปรทำนาย | คะแนนดิบ | | คะแนนมาตรฐาน | t | Sig. |
|--|----------|------|--------------|-------|-------|
| | B | SE.B | Beta | | |
| ค่าคงที่(Constant) | 1.285 | .138 | - | 9.316 | 0.000 |
| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) | .358 | .058 | .432 | 6.165 | 0.000 |
| ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) | .185 | .059 | .223 | 3.169 | 0.002 |
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) | .137 | .061 | .164 | 2.241 | 0.026 |

R = .771 $R^2 = .594$ Adjusted $R^2 = .590$ Std. error = .28262 F = 144.311

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สมการถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่าปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งหมด 3 ด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้ดี ประกอบด้วยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

(b) เท่ากับ .358, .185 และ .699 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ .058, .059 และ .061 ตามลำดับ และมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 1.285 สามารถสร้างสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 1.285 + .358 (X_4) + .185 (X_3) + .137 (X_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_Y = .432 (Z_4) + .223 (Z_3) + .164 (Z_2)$$

จากสมการความถดถอยเชิงพหุคูณข้างต้น สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว ปรากฏดังนี้

1) ถ้าตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพิ่มขึ้น .432 หน่วย มีทิศทางเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยให้ตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่

2) ถ้าตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพิ่มขึ้น .223 หน่วย มีทิศทางเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยให้ตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่

3) ถ้าตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพิ่มขึ้น .164 หน่วย มีทิศทางเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยให้ตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อสรุปผลการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 สมมุติฐานของการวิจัย
- 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย
- 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้
- 5.5 สรุปผลการวิจัย
- 5.6 อภิปรายผล
- 5.7 ข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 4 ประการ ดังนี้

- 5.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
- 5.1.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
- 5.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
- 5.1.4 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

5.2 สมมติฐานการวิจัย

5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับ ที่แตกต่างกัน

5.2.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับ ที่แตกต่างกัน

5.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

5.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

5.3 วิธีดำเนินการวิจัย

5.3.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 25 โรงเรียน โดยมีประชากรที่เป็นครูผู้สอนทั้งหมด จำนวน 528 คน

5.3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งเป็นครูผู้สอน ในสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 โดยมีขั้นตอนในการสุ่มด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการใช้วิธีเทียบสัดส่วน จำนวน 300 คน

5.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) รวม 4 ด้าน จำนวน 28 ข้อ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือ การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) รวมจำนวน 35 ข้อ จำนวน 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ตามขั้นตอน ดังนี้

5.4.1 นำแบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ตรวจให้คะแนนแล้ว มาวิเคราะห์นำมาแจกความถี่ (frequency) แล้วคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

5.4.2 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกแล้ววิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำผลจากการวิเคราะห์ที่ได้ มาแปลความหมาย จำแนกออกเป็นรายด้าน จำแนกในภาพรวมและจำแนกแยกตามรายชื่อของแต่ละรายด้าน

5.4.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ที่ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกแล้ววิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำผลจากการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมาย จำแนกออกเป็นรายด้าน จำแนกในภาพรวม และจำแนกแยกตามรายชื่อของแต่ละรายด้าน

5.4.4 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักระดับ ความสัมพันธ์ 5 ระดับ ที่จำแนกเป็นรายด้าน จำแนกในภาพรวม และนำแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่จำแนกเป็นรายด้าน จำแนกในภาพรวม นำมาเข้าโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อคำนวณ และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) จากนั้นนำไปบันทึกแล้ววิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

5.4.5 วิเคราะห์หาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้วิธีการแบบ การหาค่าความถดถอยแบบพหุคูณ ด้วยวิธีนำผลที่ได้
จากการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จำแนก
ตามรายด้าน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่เป็นภาพรวม ที่มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ในแต่ละด้าน และในภาพรวม โดยนำเฉพาะด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน
นำมาเข้าโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise
multiple regression analysis) พิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการ เรียงตามลำดับความสำคัญที่แต่ละตัว
จนครบโดยพิจารณา เฉพาะด้านที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และนำเสนอในรูปแบบตาราง
ประกอบความเรียง

5.5 สรุปผลการวิจัย

5.5.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 300 คน ซึ่งเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 88.30 ส่วนใหญ่ มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด
จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 248 คน คิดเป็น
ร้อยละ 82.20 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 209 คน คิดเป็น
ร้อยละ 69.70 และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนนักเรียนในโรงเรียน ตั้งแต่ 601 คน
ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 57.70

5.5.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า
ในภาพรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมากทุก
รายด้าน และในรายข้อ มีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยประเด็นที่มีสภาพปรากฏมาก
ที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ร่องลงมาเท่ากันสองด้านคือด้าน
การสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และพบว่าด้านที่มีสภาพที่ปรากฏ
น้อยที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

5.5.3 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนพบว่า ในภาพรวม มีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมากทุกรายด้าน และในรายข้อ มีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยประเด็นที่มีสภาพปรากฏมากที่สุดคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมาคือด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าด้านที่มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุดคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

5.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกันเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กันในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางก่อน ไปทางสูง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

5.5.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่ถูกคัดเลือกมี 3 ด้าน คือด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล คือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมได้ร้อยละ 59.40

5.6 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.6.1 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผลของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านหลักสูตร การสอน เทคโนโลยีการศึกษา และการบริหารจัดการประกอบกับหลักการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารแล้ว จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองเห็นเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญฤทัย ทองธิราช (2551: 52) ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดของครูผู้สอนโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสุจิตราภรณ์ ตำเถาอินทร์ (2553: 61) ได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ปรากฏผลอยู่ในระดับมากที่สุด กว่าทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารคือ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์กร หรือหัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาเพื่อสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องแสดงตนตามบทบาทหน้าที่ หรือแสดงความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานอื่นเห็นถึงความมีพลังอำนาจ แต่ไม่ใช่อิทธิพลที่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง และเชื่อมั่นในตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง การอุทิศตน โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเห็นได้จากกรณีที่บุคลากร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้การยอมรับศรัทธา นิยมชมชอบให้ความไว้วางใจ ให้ความเคารพ มีการเลียนแบบพฤติกรรม ผู้บริหารเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ เป็นต้น โดยสังเกตจากการที่ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่จัดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ หงส์ชูโต (2547: 84) ที่พบว่าระดับผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ด้านการสร้างบารมี อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ (2551: 66) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1 ด้านการสร้างบารมี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างในการอุทิศเวลา เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตน ให้ความสำคัญกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน ให้กำลังใจ และความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจากนี้ผู้บริหารยังปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม และจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ร่วมงาน สำหรับด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก แต่น้อยกว่าทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ยังให้โอกาสการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรไม่มากเท่าที่ควร ขาดการประชุมวางแผนการทำงาน หรือการติดตามขั้นตอนของการปฏิบัติ ที่ไม่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้มีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

5.6.2 จากการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมือง ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยเรียงลำดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิด อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและทันสมัย อีกทั้งด้านสภาวะแวดล้อม และวัฒนธรรมต่างๆ ในปัจจุบันนั้นกำลังเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลกระทบต่อทุกโรงเรียน จะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีไหวพริบปฏิภาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ สามารถเพิ่มพูนศักยภาพตนเองเปิดใจกว้าง ยอมรับความรู้ใหม่ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเกิดกระบวนการเรียนรู้ และระบบการทำงานใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาคน และ องค์กรยึดหลักการมีส่วนร่วม ทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดระบบเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เข้าใจบทบาท หน้าที่ มีความรับผิดชอบร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคี และมีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตลอดจนปฏิบัติงานให้บรรลุถึงความสำเร็จทั้ง ส่วนตัว และองค์กร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ มองเห็น ภาพรวมของงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเข้าใจได้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ เซ็งเก้ (Senge, 1994) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่สมาชิกในองค์กรมีการขยาย ขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่างๆ และเป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ที่สอดคล้องกับ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัต ให้สมาชิกในองค์กรมีการระดมความคิดวิเคราะห์ สามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการเรียนรู้ ที่เกิดจากการทำซ้ำ และลองผิดลองถูก ซึ่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญฤทัย ทองธีรราช (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง

(2548: บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทางด้านการมีแบบแผนความคิด ปรากฏผลอยู่ในระดับมากที่สุด กว่าทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับนโยบายสถานศึกษา มีการสร้างความตระหนักและวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลต่อหน้าที่ มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาประชุมสัมมนาทางวิชาการกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาในองค์การเกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา ให้มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตแบบแผนของความคิด เป็นความสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและเต็มที่ซึ่งสมาชิกซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และสอดคล้องกับ ศักดา มัชปาโต (2550: 125) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีค่ามาก 3 อันดับแรกพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ แบบแผนความคิด รองลงมา คือการมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับด้านการคิดอย่างเป็นระบบในระดับมากแต่น้อยกว่าทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำให้บุคลากรภายในองค์การสามารถเข้าใจภาพรวมขององค์การ และเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ องค์การต้องสร้างรูปแบบและแนวทางการคิดอย่างเป็นระบบไว้ให้ทั่วทั้งองค์การรวม ทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงกระบวนการทำงาน และตัดสินใจเลือกวิธีทำงานที่เหมาะสม มีการประเมินผลทั้งระบบและปรับปรุงแก้ไข กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน และร่วมกันแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิมๆ

5.6.3 จากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันอย่างง่าย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งสามารถที่จะปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานตามคุณลักษณะที่มีได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล แต่ละสถานการณ์ และปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพแล้ว ก็จะส่งผลต่อการดำเนินงานในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงาน วิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกโดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธีรราช (2551: บทคัดย่อ) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับ สุจิตราภรณ์ สำเภอินทร์ (2553: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากด้วยทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษาให้พัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคลในสถานศึกษาทั้งรายบุคคล และรายกลุ่ม สามารถทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานเพื่อให้บรรลุบรรลุดกับเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 256) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์กร และการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนในองค์กรต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารจะเป็นผู้ศึกษา และทราบแนวทางที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้องค์กรมีความมั่นคง และประสบความสำเร็จในระยะยาว

5.6.4 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอน(stepwise multiple regression analysis) พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีจำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปัจจัยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผลจากการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในสถานศึกษา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อผู้ร่วมงานทำงานประสบความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงานให้เป็นที่ประจักษ์ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังให้ความสำคัญแต่ละบุคคล ที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งให้การสนับสนุน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใหม่ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญกันเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ของทีมและทำงานร่วมกันของทีมในองค์กร นำไปสู่แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ โดยการสนทนา ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทีม การเสนอความคิดเห็นหรือการตั้งสมมติฐานเพื่อให้ทีมงานนั้นร่วมกันตรวจสอบ และค้นหาความจริงในสมมติฐานนั้นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวความคิดใหม่หรือกระบวนการที่สนิใหม่ นำไปสู่การตัดสินใจเลือก และข้อสรุปของแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันเพียงหนึ่งเดียว ส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนินฐา อุณวิเศษ (2550: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านที่มีอำนาจพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยมีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 56.80 และมีค่าความคลาดเคลื่อน ± 0.35 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิวรรณ ภูแฉ่มโชติ (2552: 79) ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่าผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ .579 (ร้อยละ 57.90) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.7 ข้อเสนอแนะ

5.7.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้สรุปและอภิปรายผล ผู้วิจัยมีแนวคิดเป็นข้อเสนอแนะนำ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

5.7.1.1 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้ายของทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมสนับสนุน และเห็นความสำคัญของการใช้ หลักการ และเหตุผล โดยใช้ข้อมูลหลักฐานเป็นสำคัญ เพื่อนำมาประกอบวิเคราะห์ปัญหาต่างๆมากกว่าการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการทำงานแต่ละครั้ง ต้องมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำนาย และร่วมกันแก้ไขปัญหาลงรูปสรรค การทำงานจึงจะเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่าง ๆ ซึ่งย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ต่อไป

5.7.1.2 จากการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่ควรได้รับการพัฒนาหรือควรมีการปรับปรุงคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้ายของทุกด้าน ดังนั้นสถานศึกษา ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้ร่วมกันภายใน และภายนอกสถานศึกษา ในเรื่องความคิดอย่างเป็นระบบ ใ้บุคคลากร เกิดความเข้าใจ สามารถคิดเป็น และเกิดความเข้าใจในเชิงระบบของสถานศึกษา การร่วมกันคิดร่วมกันหาทางแก้ไขให้เกิดเป็นระบบ ภายในองค์กรมีขั้นตอนมีการวางแผนปรับให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นระบบใหญ่ในสถานศึกษา โดยการสร้างความพร้อมและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในเชิงระบบ เพื่อเกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้สถานศึกษา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สมบูรณ์

5.7.1.3 จากการวิจัยพบว่า ควรมีการปรับปรุง และพัฒนา องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ไม่ได้คัดเลือกเข้าสมการเพื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนได้แก่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ทั้งนี้เนื่องมาจากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาน้อยที่สุด จึงไม่ได้คัดเลือกเข้าสมการดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่องนับถือ

สร้างศรัทธา การไว้วางใจ ควบคุมอารมณ์ได้ดีในทุกสถานการณ์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

5.7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยไปแล้ว ก็เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 นั้น ได้แพร่หลาย และได้มีการศึกษาเพื่อเป็นการต่อยอด องค์ความรู้ให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักศึกษา นักวิชาการ นักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

5.7.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน จังหวัดปทุมธานี

5.7.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ที่สามารถส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

5.7.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

5.7.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา

5.7.2.5 ควรมีการศึกษาวิจัย เชิงคุณภาพเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงลึกมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยในเชิงปริมาณ หรือเป็นการสนับสนุน หรือหักล้างสิ่งที่ได้ค้นพบไปแล้ว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2550. **Super Leadership: สุดยอดภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ชักเชส มีเดีย.

กนกวรรณ วิเชียรเขต. 2551. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กระทรวงศึกษาธิการ. 2543. **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรมสามัญศึกษา**.

กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา.

_____. 2544. **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**. กรุงเทพมหานคร:

พัฒนาคุณภาพวิชาการ(พว).

_____. 2545. **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว.

_____. 2546. **คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).

กวี วงศ์พัฒ. 2545. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่4. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. 2550. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลางนคร เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ขวัญฤทัย ทองธิดา. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

คำนึ่ง ผุดผ่อง. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- แคทลียา ศรีใส. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขต ตรวจราชการที่ 3.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัสรัตน์ วิไลวรรณ. 2545. การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
บุ๊คพอยท์.
- จุฬารัตน์ นิตินาถกุล. 2546. ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ
การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. 2548. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชาญชัย อาจิณสมจาร. 2546. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี
_____. 2550. ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2553. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร:
เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ นิตยาพร เสมอใจ. 2547. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มามะศิริานนท์. 2544. วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้.
กรุงเทพมหานคร: ชีรปอองวรรณกรรม.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. 2546. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
องค์การคำของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2548. พฤติกรรมบุคคลภายในองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
ประชุมช่าง.

- ธนาพร เมธากิตต์. 2546. **ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป** ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และประสิทธิผล
ของทีมงาน: กรณีศึกษาวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548. **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2552. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 10.
นนทบุรี: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ธีระ รุญเจริญ. 2545. **รายงานการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2549. **การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: วิชั่นพรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. **ภาวะผู้นำเพื่อบริหารสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร:
ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
เซ็นทรัล เอ็กเซลส.
- _____. 2550. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- _____. 2552. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร:
อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2545. **การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร:
สุวีริยาสาส์น จำกัด.
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. 2543. “องค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization),” **วารสารการศึกษา
พยาบาล**. 10, 3 (ธันวาคม 2542 – มีนาคม 2543): 13-17.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซ็ท.
- ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. 2544. **การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรเอกชน : กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน
กับ บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. 2547. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542: 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. 22-25.
- พลุ เดชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. 2553. การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ ไชยสมบัติ. 2550. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิชิต เทพวรรณ. 2548. “มิติของบรรยากาศองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ Dimensions
of Organizational Climate and Learning Organization,” วารสารวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยนอร์ท- เชียงใหม่, 4,2 (กรกฎาคม- ธันวาคม): 62.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2548. ๑๒ แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์: ความหมาย การวัด.
พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2546. หลักการและระบบบริหารการศึกษา. นนทบุรี:
อมรินทร์การพิมพ์.
- มะลิวรรณ ภูแหม่มโชติ. 2552. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2548. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: ปิณธ์รัชต์.
- ยุพิน เสนาะพิน. 2546. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ราชกิจจานุเบกษา. 2553. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลง
เขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2553/E/098/28.PDF>,
ครูบ้านนอก.คอม. [สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2553]
- _____. 2553. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2553/E/098/62.PDF>, ครูบ้านนอก.คอม. [สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน
2553]
- รุ่ง แก้วแดง. 2546. โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2548. องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วันชัย มีชาติ. 2548. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร:
แอกทีฟพริ้นท์.
- วันดี ทับทิม. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ
ของพนักงาน และประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม 1.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. 2549. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล
ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ.
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- _____. 2551. ธีวทยาการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- วิเชียร วิทยาอุดม. 2548. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ไชยเทีการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545. การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. 2545ก. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพมหานคร:
ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. 2545ข. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546. โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร.
พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.

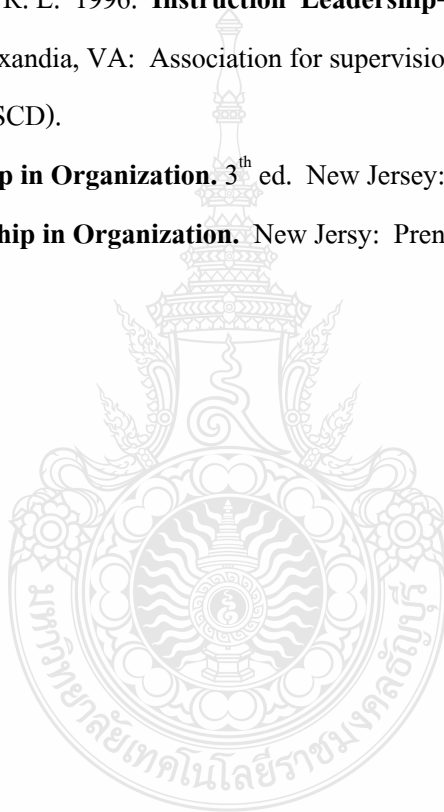
- วิจารณ์ พานิช. 2547. การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร:
อภัยราพีพัฒนา.
- วีรุธ มามะศิรินันท์. 2542. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544ก. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. 2544ข. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ธนเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- ศักดิ์ดา มัชปาโต. 2550. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมคิด สร้อยน้ำ. 2547. การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์.
- สมบูรณ์ ศิริธรรมหิรัญ. 2547. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณะดี.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมรัก เทพเรณู. 2546. “องค์กรเอื้อการเรียนรู้: ทิศทางความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา,”
วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 20 (พฤษภาคม): 6-15.
- สร้อยตระกูล (ดีวานนท์) อรรถมานะ. 2550. พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์.
พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ หงส์ชูโต. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริการแบบมีส่วนร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต.
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. 2546. ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา. ปทุมธานี:
กลุ่มนโยบายและแผนฯ .
- _____. 2552. แผนปฏิบัติการฉบับที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2552 งบประมาณเพิ่มเติมอื่นๆ. ปทุมธานี:
กลุ่มนโยบายและแผนฯ .
- _____. 2553. “จำนวนข้าราชการครู สังกัด สพท.ปทุมธานี เขต 1 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน
2553,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.ptt1.obec.go.th/data/information%
20data/data10jun53.htm](http://www.ptt1.obec.go.th/data/information%20data/data10jun53.htm), [สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2553]
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาชีพการศึกษา :
ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551-2555). กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค.

- _____. 2552. รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย : การวิเคราะห์ห่อภิมาณ(Meta-analysis). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2552. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2552. กรุงเทพมหานคร: สกศ.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2546. จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. 2546. หลักบริหารการศึกษา. ชลบุรี: ภาคบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2548. ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ.ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- สุจิตราภรณ์ สำเภอินทร์. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุมาลี วิทธีรัตน์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำบริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุรชาติ จำรูญศิริ. 2544. ศึกษามาตรฐานการบริหารโรงเรียน 5 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. 2542. แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ : พื้นฐานปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน. กรุงเทพมหานคร: อรุณสภาลาดพร้าว.
- อาคม วัชโรสง. 2547. หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. สงขลา: พิมพ์ลักษณ์.
- อานุภาพ งามสูงเนิน. 2544. บทบาทผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ. 2551. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

- Avolio, Bruce J., and Bass, Bernard M. 1988. "Transformational leadership, charisma, and beyond," In **Emerging leadership Vistas**. James Greaid Hunt, B. Rajaran Baliga, H. Peter Dachler And Chester A. pp. 29-50 Lexington Books.
- Bass, B.M., Waldman, D.M., Avolio. B. J., & Bebb, M. 1997. **Transformational Leadership. And the falling dominoes effect. Group and Organization Studies. 12(3), 73-86. Performance beyond expectation.** New York:
- Bass, Bernard M, and Bruce J. Avolio. 1991. **The Full Range Model of Leadership.** New York: McGraw-Hill, Inc.
- _____. 1994. **Improving Organization. Effectiveness Through Transformational Leadership.** California: Sage Publications.
- Bennis, W., and Nanus, B. 1985. **Leaders: The Strategies for Taking Change.** New York: Harper and Row.
- Bennis, W. 1986. **Transformative power and leadership, in sergiiovanni. T.J. And Corbally, J.E.(Eds), Leadership and Organizational Culture-New Perspectives on Administrative Theory and Practice.** University of Minsis Pressl. Chicago II,
- Burns, J.M. 1978. **Leadership.** New York: Harper & Row.
- Cambell, J.P. 1972. **Managerial behavior, performance, and effectiveness.** New York: McGreaw-Hill.
- Campbell, Ronald F. and others. 1977. **Introduction of Educational Administration. 5th ed.** Boston: Allyn and Bacon, In.
- Cronbach, Lee. J. (1990). **Essentials of psychological testing (5 th ed.).** New York: Harper Collins.
- Daft, R.I. 2005. **The Leadership. Experience.** Australia: Thomson South Western.
- Dessler, Gary. 1998. **Management : Leading People and Organizations in the 21 Century.** New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dubrin, Andrew J. 1993. **Management and Organization.** Cincinnati, OH: South-Western.
- Gephart, M.A. et. At,. 1996. **Learning organization : Come alive.** Training and Development.
- Griffin. 1996. **Diction of 20th century music Paul Griffiths.** New York: Thames and Hudson.
- Good, C.V. 1974. **Dictionary of education.** New York: Mcgraw-Hill.
- Gorton, R.A. 1983. **School Administration and Supervision Leadership Challenges and Apporuntitties.** 2 nd ed. Dubuge : Wm. C. Brown.

- Hersey, P., and Blanchard, K. 1993. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources.** 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, Wayne K., and Cecil Miskel. 2001. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice.** 6th ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore for Manufacture and Export.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett., and Gordon J. Curphy. 1999. **Leadership : Enhancing the Lessons of Experience.** 3th ed. Singapore : McGraw–Hill Book Company.
- Karsten, S., Vocken, E. & Voorthuis M. 2000. **“Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization.”** In the Learning Organization.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. 1995. **The Leadership Challenge.** 2th ed. San Francisco: Jossey – Bass.
- Kuhnert, K. W., and Lewis, P. 1987. **Transational and transformation leadership: A constructive developmental analysis.** Academy of Management Review, 12, 648-657.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. 2000. **Educational Administration: Concepts and Practices.** 3th ed. Australia: Wadsworth.
- Lussier , R. N., and Christopher F. A. 2004. **Leadership: theory. Application skill development.** Eagan, MN: Thomson West.
- Luthans, F. 1998. **Organizational behavior.** 8th ed. Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization.** New York: Irwin.
- Marquardt, M.J. 1996. **Building the Learning organization : A systems approach to quantum improvement and global success.** New York: McGraw – Hill.
- McGill, Michael E., and Slocum., John W. Jr. 1994. **The Smart Organization : How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs.** New York : John Wildy & Sons.
- Narver, J.C., and Slater, S.F. 1995. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing.** 59 (July): 63 – 74.
- Owen, R. G. 1998. **Organizational behavior in education.** 6th ed. USA: Prentice-hall.
- _____. 2004. **Organizational behavior in education.** Boston: Pearson.

- Pedler , M. et. al. 1991. **The learning company : A strategy for sustainable development.**
Maidenhead: McGraw - Hill.
- Senge, Peter M. 1990. **The Fith Discioine: The Art and Practce of the Learning
Organization.** New York: Doubieday Currency.
- Senge, Peter M. and others. 1994.**The Fifth Discipline : Strategy and Tool for Building a
Learning Organization.** New York : Doubleday.
- Simon Herbert A. 1966. **Public Administration.** New York: Alfred A. Knopt.
- Smith. W.F., and Andrews, R. L. 1996. **Instruction Leadership-How principals make a
difference.** Alexandia, VA: Association for supervision and curriculum
development (ASCD).
- Yuki, G. 1994. **Leadership in Organization.** 3th ed. New Jersey: Prentioce – Hall.
- _____. 1998. **Leadership in Organization.** New Jersey: Prentice Hall Inc.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

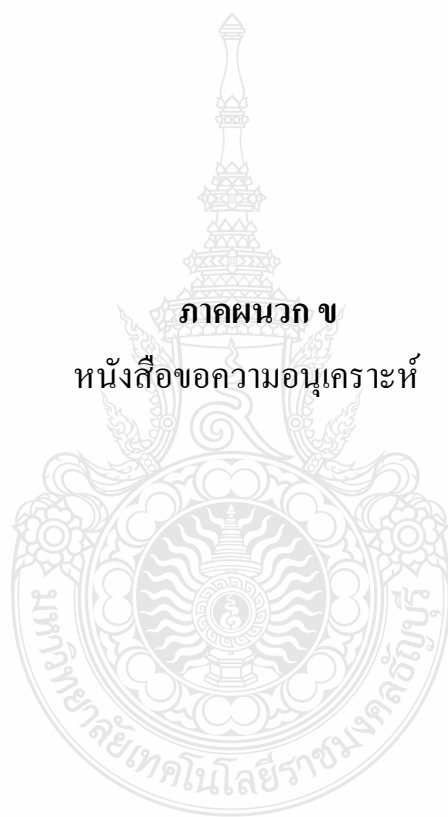
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประนอม พันธุ์ไสว สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. นายกฤษณะ เลิศวิษานันท์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต1
4. นายสุรบัญชา วิชิตพันธ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต1
5. นายนิพนธ์ โพธิ์มัน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหงส์ปทุมवास
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต1



รายชื่อคณะกรรมการในการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

1. ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
กรรมการ และอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุทธิพร บุญส่ง สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
4. ดร. เกียรติคำเกิง คำสุระ รองผู้อำนวยการโรงเรียน
ชุมชนประชาธิปัตย์วิทยาการ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
ประถมศึกษ ปทุมธานี เขต 2
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / ๐251

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้อย่างดียิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร. 025493207

ที่ ศบ 0578.02 / 0250

วันที่ ๕๕ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประนอม พันธุ์ไสว

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



ที่ ศธ 0578.02/ 0180

คณะกรรมการศูนย์ทดสอบ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

25 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกฤษณะ เลิศวิชานันท์

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้อย่างดียิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020

ที่ ศธ 0578.02 / 0177



คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

25 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุรบัญญา วิจิตพันธ์

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้อย่างดียิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020

ที่ ศบ 0578.02 / 0175



คณะกรรมการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

25 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิพนธ์ โพธิ์มัน

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้อย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02/ 0211

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอภัยการาม

ด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 1” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ดำเนินการให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดของเรื่องวัน และเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร: 0 2549 3207

โทรสาร: 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02/ ๑๒๒๖

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 1” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ดำเนินการให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดของเรื่องวัน และเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร. 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02/ 0224

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

๕ มีนาคม 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 1” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ดำเนินการให้แก่ นายสมเกียรติ บาลลา นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดของเรื่องวัน และเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงาน ไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร. 0 2577 5020



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร. 025493207
ที่ ศธ 0578.02 / 0145 วันที่ 3 มกราคม 2554
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ประจำปีภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

ในการนี้ คณะฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมเป็นกรรมการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา จำนวน 4 ราย ในวันพฤหัสบดีที่ 17 กุมภาพันธ์ 2554 ตั้งแต่เวลา 09.00 - 14.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกูล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02/0146

วันที่ ๖ มกราคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เรียน รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ประจำภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

ในการนี้ คณะ ฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมเป็นกรรมการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา จำนวน 4 ราย ในวันพฤหัสบดีที่ 17 กุมภาพันธ์ 2554 ตั้งแต่เวลา 09.00 – 14.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 0144

วันที่ 3 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เรียน ผศ.ว่าที่ ร.ต.ดร.สุทธิพร บุญส่ง

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ประจำปีการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

ในการนี้ คณะฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมเป็นกรรมการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา จำนวน 4 ราย ในวันพฤหัสบดีที่ 17 กุมภาพันธ์ 2554 ตั้งแต่เวลา 09.00 – 14.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกูล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



ที่ ศธ 0578.02 / 0105.1

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

21 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.เกียรติคำเกิง คำสุระ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตารางการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย คณะกรรมการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ประจำภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

ในการนี้ คณะ ฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมเป็นกรรมการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา จำนวน 4 ราย ในวันพฤหัสบดีที่ 17 กุมภาพันธ์ 2554 ตั้งแต่เวลา 09.00 – 14.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะกรรมการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะกรรมการอุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ภาคผนวก ค

เครื่องมือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ได้แก่ ครูผู้สอน

3. แบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา
อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

(นายสมเกียรติ บาลลา)

นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องที่ตรงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนของท่าน ช่องระดับด้านขวามือที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือความรู้สึกที่เป็นจริงมากที่สุดความหมายของระดับคะแนน คือ

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|-----|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| # | ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ | | ✓ | | | | [] |

การแปรความหมาย ผู้บริหารของท่านเป็นผู้รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ
อยู่ในระดับ มาก

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของการเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติงาน | | | | | | [] |
| 2 | ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม นำ เคารพ นับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป | | | | | | [] |
| 3 | ผู้บริหารมีลักษณะเป็นมิตรไมตรี เปิดใจ กว้าง รับฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน | | | | | | [] |
| 4 | ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมใน การทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ ส่วนตน | | | | | | [] |
| 5 | ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึก ยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ ปฏิบัติงานร่วมกัน | | | | | | [] |
| 6 | ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการ พัฒนา สถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า | | | | | | [] |
| 7 | ผู้บริหารสามารถพุดให้เห็นว่าความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้ เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ | | | | | | [] |
| การสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกัน อุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน | | | | | | [] |
| 9 | ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความ ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้าง เจตคติที่ดีในการทำงาน | | | | | | [] |

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|------------------------------|--|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| 10 | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน | | | | | | [] |
| 11 | ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ | | | | | | [] |
| 12 | ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย | | | | | | [] |
| 13 | ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงาน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ที่มีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ | | | | | | [] |
| 14 | ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ | | | | | | [] |
| การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | | | | | [] |
| 15 | ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จ เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงาน มากยิ่งขึ้น | | | | | | [] |
| 16 | ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น มุมมอง ในด้านต่างๆ | | | | | | [] |
| 17 | ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้ เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ต่างๆมากกว่าความรู้สึส่วนตัว | | | | | | [] |
| 18 | ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็น ระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล | | | | | | [] |
| 19 | ผู้บริหารพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความ ไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้ เอาชนะอุปสรรคต่างๆได้ | | | | | | [] |

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---------------------------------------|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| 20 | ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหาการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน | | | | | | [] |
| 21 | ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ ทำทายเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน | | | | | | [] |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | | | | | | | [] |
| 22 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดง ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ | | | | | | [] |
| 23 | ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึง ถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล | | | | | | [] |
| 24 | ผู้บริหาร อำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการ ทำงานของผู้ร่วมงาน | | | | | | [] |
| 25 | ผู้บริหารทำหน้าที่ที่พี่เลี้ยง ครูผู้แนะนำ และ ฝึก เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน | | | | | | [] |
| 26 | ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ | | | | | | [] |
| 27 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความ มั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงาน พิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ | | | | | | [] |
| 28 | ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้ง ในด้านความต้องการและความจำเป็น | | | | | | [] |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา

คำชี้แจง ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องที่ตรงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาของท่าน ช่องระดับด้านขวามือที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด ที่มีระดับคะแนน ดังนี้คือ

- 5 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|------------------------------|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| การเป็นบุคคลที่รอบรู้ | | | | | | | |
| 1 | สถานศึกษาของท่านจัดให้มีระบบเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลให้บุคลากร ได้รับรู้เข้าใจทันเหตุการณ์เสมอ | | | | | | [] |
| 2 | สถานศึกษาของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพของตน | | | | | | [] |
| 3 | สถานศึกษาท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผน พัฒนาสถานศึกษา | | | | | | [] |
| 4 | สถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น จูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ | | | | | | [] |

| ข้อ | องค์การแห่งการเรียนรู้ | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---------------------------|--|------------------|------------|--------------------|-------------|-----------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปาน กลาง (3) | น้อย (2) | น้อย ที่สุด (1) | |
| 5 | ท่านมีความกระตือรือร้น และมีความ สนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ | | | | | | [] |
| 6 | ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสิ่งต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการ และศึกษาจาก Internet | | | | | | [] |
| 7 | ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อ พัฒนาศักยภาพของท่านให้ก้าวไปสู่ จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ | | | | | | [] |
| การมีแบบแผนความคิด | | | | | | | |
| 8 | สถานศึกษาของท่านสามารถประยุกต์ ศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการบริหาร สถานศึกษาได้เหมาะสมทันต่อ การเปลี่ยนแปลง | | | | | | [] |
| 9 | สถานศึกษาท่านสร้างความตระหนัก และวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลต่อหน้าที่ ให้แก่บุคลากร | | | | | | [] |
| 10 | สถานศึกษาของท่านส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทางวิชาการกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทางการศึกษา | | | | | | [] |
| 11 | สถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น จูงใจ บุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ | | | | | | [] |
| 12 | ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่ อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางาน ของท่านให้ดีขึ้น | | | | | | [] |

| ข้อ | องค์การแห่งการเรียนรู้ | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------------------------|--|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| 13 | ท่านสามารถปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา | | | | | | [] |
| 14 | ท่านเชื่อว่าการได้แลกเปลี่ยนทัศนองค์ความรู้ให้กันและกันด้วยใจที่บริสุทธิ์ โดยไม่เห็นแก่ตัวจะช่วยให้ทีมงานเติบโตและเข้มแข็ง | | | | | | [] |
| การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | | | | | | | |
| 15 | วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาท่านได้จากการตัดสินใจร่วมกันระหว่างคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | [] |
| 16 | สถานศึกษาท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา | | | | | | [] |
| 17 | สถานศึกษาท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน วางแผนพัฒนาการเรียนการสอน | | | | | | [] |
| 18 | สถานศึกษาท่านมีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ | | | | | | [] |
| 19 | ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคตและความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน | | | | | | [] |
| 20 | สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา | | | | | | [] |

| ข้อ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------------------------|--|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | |
| 21 | ท่านสามารถเชื่อมโยงความคิดของตนเองเข้ากับความคิดของกลุ่ม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้ | | | | | | [] |
| การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | | | | | | | |
| 22 | สถานศึกษาของท่านมีการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ | | | | | | [] |
| 23 | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน | | | | | | [] |
| 24 | สถานศึกษาท่านจัดให้มีการเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีม ในด้านการศึกษาดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ ผลงานของสถานศึกษา ครอบคลุมด้าน | | | | | | [] |
| 25 | สถานศึกษาท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคิดชอบงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม | | | | | | [] |
| 26 | ท่านยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคลในทีมเสมอ ๆ | | | | | | [] |
| 27 | ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรอย่างแท้จริง | | | | | | [] |
| 28 | ท่านมีความมุ่งมั่นและยึดมั่น ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมและขององค์กรอย่างกระตือรือร้น | | | | | | [] |

| ข้อ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระดับปฏิบัติการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------------------|---|------------------|------------|--------------------|-------------|-----------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด (5) | มาก (4) | ปาน กลาง (3) | น้อย (2) | น้อย ที่สุด (1) | |
| การคิดอย่างเป็นระบบ | | | | | | | |
| 29 | สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมความคิดเห็นทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมเพื่อการพัฒนางาน | | | | | | [] |
| 30 | สถานศึกษาที่ท่านมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษา | | | | | | [] |
| 31 | สถานศึกษาที่ท่านมีคณะครูที่มีความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา | | | | | | [] |
| 32 | สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากคุณภาพและประสิทธิผลของงาน | | | | | | [] |
| 33 | ท่านมีการมอง และแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิมๆ ในการแก้ปัญหา | | | | | | [] |
| 34 | ท่านมีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน | | | | | | [] |
| 35 | ท่านสามารถวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานสถานศึกษา | | | | | | [] |

ข้อเสนอแนะ

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง



รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต1

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | ตำบล | สถานที่ตั้ง |
|-----|---------------------------|----------------|--------------------|
| 1 | โรงเรียนวัดชินวราราม | ตำบลบางชะแยง | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 2 | โรงเรียนวัดบางนางบุญ | ตำบลบางชะแยง | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 3 | โรงเรียนวัดบางคูวัด | ตำบลบางคูวัด | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 4 | โรงเรียนวัดบางเตือ | ตำบลบางเตือ | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 5 | โรงเรียนวัดเทียนถวาย | ตำบลบ้านใหม่ | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 6 | โรงเรียนวัด โบสถ์ | ตำบลบ้านกลาง | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 7 | โรงเรียนวัดมะขาม | ตำบลบ้านกลาง | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 8 | โรงเรียนวัดดาวเรือง | ตำบลบางพูด | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 9 | โรงเรียนวัดเวฬุวัน | ตำบลบางพูด | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 10 | โรงเรียนวัดโพธิ์เลื่อน | ตำบลบ้านกระแซง | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 11 | โรงเรียนชุมชนวัดเสด็จ | ตำบลสวนพริกไทย | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 12 | โรงเรียนวัดเปรมประชากร | ตำบลบางพูด | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 13 | โรงเรียนวัด ไพรีฟ้า | ตำบลบางเตือ | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 14 | โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาทำ | ตำบลบางหลวง | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 15 | โรงเรียนวัดฉาง | ตำบลบางปรอก | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 16 | โรงเรียนวัด โศก | ตำบลบางปรอก | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 17 | โรงเรียนวัดหงส์ปทุมवास | ตำบลบางปรอก | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 18 | โรงเรียนอนุบาลปทุมธานี | ตำบลบางปรอก | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 19 | โรงเรียนวัดรังสิต | ตำบลหลักหก | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 20 | โรงเรียนสุลักษณะ | ตำบลหลักหก | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 21 | โรงเรียนวัดนาวง | ตำบลหลักหก | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 22 | โรงเรียนวัดบางพูน | ตำบลบางพูน | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 23 | โรงเรียนวัดบางคูทอง | ตำบลบางกะดี | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 24 | โรงเรียนชุมชนวัดบางกะดี | ตำบลบ้านฉาง | อำเภอเมืองปทุมธานี |
| 25 | โรงเรียนจรรยาพูนอำรุง | ตำบลบ้านใหม่ | อำเภอเมืองปทุมธานี |



ภาคผนวก จ

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง

ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|--------|---|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. | เพศ [] ชาย [] หญิง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. | อายุ [] 20-30 ปี [] 31-40 ปี [] 41-50 ปี [] 51 ปีขึ้นไป | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. | ระดับการศึกษา [] ต่ำกว่าปริญญาตรี [] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. | ประสบการณ์ในการทำงาน [] น้อยกว่า 5 ปี [] 5-10 ปี [] 11 – 15 ปี [] มากกว่า 15 ปี | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5. | จำนวนนักเรียนในโรงเรียนของท่าน [] 1-120 คน [] 121- 600 คน [] 601 คนขึ้นไป | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|--------|--|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี | | | | | | | |
| 1. | ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. | ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม นำเคารพ นับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. | ผู้บริหารมีลักษณะเป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. | ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5. | ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6. | ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการ พัฒนาสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายที่คิดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 7. | ผู้บริหารสามารถพูดให้เห็นว่าความ ใฝ่ฝันใจซึ่งกัน และกัน สามารถช่วยให้ เอาชนะปัญหาอุปสรรค ต่างๆ ได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| | การสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | | | |
| 8. | ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อ การพัฒนาองค์การร่วมกัน | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 9. | ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดี ในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 10. | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|------------------------------|---|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 12 | ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13 | ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงาน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 14 | ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | | | | | | |
| 15 | ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จ เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 16 | ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่างๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 17 | ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 18 | ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 19 | ผู้บริหารพุดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 20 | ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 21 | ผู้บริหารมีการพุดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำนายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|--------|--|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | | | | | | | |
| | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | | | | | | | |
| 22 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดง ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 23 | ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 24 | ผู้บริหาร อำนวยความสะดวกให้คำแนะนำให้ความ ช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 25 | ผู้บริหารทำหน้าที่ที่พึงเลี้ยง ครูผู้แนะนำ และฝึก เพื่อ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 26 | ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถ ของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 27 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจ ในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 28 | ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึง ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้ง ในด้านความต้องการ และความจำเป็น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา

| ข้อที่ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|--------|---|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | การเป็นบุคคลที่รอบรู้ | | | | | | | |
| 1 | สถานศึกษาของท่านจัดให้มีระบบเผยแพร่ ข่าวสาร และข้อมูลให้บุคลากร ได้รับรู้เข้าใจทันเหตุการณ์เสมอ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2 | สถานศึกษาของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ในสถานศึกษาได้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ ของตน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3 | สถานศึกษาท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำผลที่ได้ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการ วางแผนพัฒนาสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4 | สถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น จูงใจบุคลากร ในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5 | ท่านมีความกระตือรือร้น และมีความสนใจที่จะ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6 | ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสิ่งต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการและศึกษาจาก Internet | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 7 | ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนา ศักยภาพของท่านให้ก้าวไปสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|--------|---|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | การมีแบบแผนความคิด | | | | | | | |
| 8 | สถานศึกษาของท่านสามารถประยุกต์ศาสตร์ ทางการบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ได้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 9 | สถานศึกษาท่านสร้างความตระหนักและวิสัยทัศน์ ที่ก้าวไกลต่อหน้าที่ให้แก่บุคลากร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 10 | สถานศึกษาของท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการกับหน่วยงาน ต่างๆที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 11 | สถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น จูงใจบุคลากร ในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 12 | ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็น โอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13 | ท่านสามารถปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 14 | ท่านเชื่อว่าการได้แลกเปลี่ยนทัศนะองค์ความรู้ให้ กันและกันด้วยใจที่บริสุทธิ์ โดยไม่เห็นแก่ตัวจะ ช่วยให้ทีมงานเติบโตและเข้มแข็ง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| | การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | | | | | | | |
| 15 | วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาท่านได้จากการตัดสินใจ ร่วมกันระหว่างคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 16 | สถานศึกษาท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น การวางแผน กำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|--------|--|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 17 | สถานศึกษาท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 18 | สถานศึกษาท่านมีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 19 | ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นการรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 20 | สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 21 | ท่านสามารถเชื่อมโยงความคิดของตนเองเข้ากับความคิดของกลุ่ม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| | การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | | | | | | | |
| 22 | สถานศึกษาของท่านมีการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 23 | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแก้ปัญหาาร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 24 | สถานศึกษาท่านจัดให้มีการเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีม ในด้านการศึกษาดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ ผลงานของสถานศึกษา ครบทุกด้าน | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 25 | สถานศึกษาท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการผิชอบงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 26 | ท่านยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคลในทีมเสมอ ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | องค์การแห่งการเรียนรู้ | ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ค่า IOC | สรุป |
|--------|---|---------------------------------------|----|----|----|----|------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 27 | ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการ พัฒนาต่อองค์การอย่างแท้จริง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 28 | ท่านมีความมุ่งมั่นและยึดมั่น ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมและขององค์การอย่างกระตือรือร้น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| | การคิดอย่างเป็นระบบ | | | | | | | |
| 29 | สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากร มีการระดมความคิดเห็นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมเพื่อการพัฒนางาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 30 | สถานศึกษาท่านมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 31 | สถานศึกษาท่านมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็น เจ้าของร่วมกัน และมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 32 | สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานมีกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากคุณภาพและประสิทธิผลของงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 33 | ท่านมีการมอง และแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิมๆ ในการแก้ปัญหา | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 34 | ท่านมีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงาน ที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 35 | ท่านสามารถวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

ประวัติผู้เขียน

| | |
|--------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นายสมเกียรติ บาลลา |
| วัน เดือน ปีเกิด | 07 เมษายน 2506 |
| ที่อยู่ | 102 / 307 หมู่ 3 ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี |
| ประวัติการศึกษา | |
| พ.ศ. 2543 | ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช |
| พ.ศ. 2554 | ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| ประสบการณ์การทำงาน | |
| พ.ศ. 2529 | ครู2 ระดับ 2 โรงเรียนบ้านตาก “ประชาวิทยาการ” อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก |
| พ.ศ. 2531 | ครู2 ระดับ 3 โรงเรียนลำลูกกา อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี |
| พ.ศ. 2540 | อาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบัวรุ่ง” อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี |
| พ.ศ. 2553 | รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทญานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดหงส์ปทุมवास อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 |