



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

วิทยานิพนธ์

ของ

พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2559

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND LEARNING
ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER
BURIRAM PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 4**

Pipatpong Muakthaisong

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

April 2016

Copyright of Buriram Rajabhat University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์)

..... กรรมการ
(ดร.กระพัน ศรีงาม)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

..... กรรมการ
(ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการ
(ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

วันที่..... เดือน..... 19 ๒๕๕9 พ.ศ.....

ชื่อเรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4	
ผู้วิจัย	พิพัฒน์พงษ์ หมวกไธสง	
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.กระพัน ศรีงาน	ที่ปรึกษาหลัก
	ดร.โกวิท วชรินทรางกูร	ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์ 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 320 คน โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างบารมี รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับ
2. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีรูปแบบการคิด ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความสัมพันธ์
ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

TITLE	The Relationship between Transformational Leadership of Administrators and Learning Organization of Schools under Buriram Primary Educational Service Area Office 4		
AUTHOR	Pipatpong Muakthaisong		
THESIS ADVISORS	Dr. Krapan Sri-ngarn	Major Advisor	
	Dr. Kovit Vajarintarangoon	Co-advisor	
DEGREE	Master of Education	MAJOR Educational Administration	
SCHOOL	Buriram Rajabhat University	YEAR	2016

ABSTRACT

The purposes of this study were to study the level of transformational leadership of schools administrators and being learning organization of schools under Buriram Primary Educational Service Area Office 4, and to investigate the relationship between transformational leadership of administrators and being learning organization of schools under Buriram Primary Educational Service Area Office 4. The samples consisted of 320 teachers from schools under Buriram Primary Educational Service Area Office 4, obtained by stratified random sampling. The research instrument was a 5 rating scale questionnaire with the reliability of 0.927. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient. The research findings revealed that:

1. The level of transformational leadership of administrators in schools Buriram Primary Educational Service Area Office 4 both in overall and each aspect was rated at the high level. The highest mean score was charisma or idealized influence, followed by inspiration motivation, intellectual stimulation and individualized consideration, respectively.
2. The level of being learning organization of schools under Buriram Primary Educational Service Area Office 4 both in overall and each aspect was at the high level. The highest mean score was system thinking, followed by personal mastery, team learning, share vision and mental model, respectively.

3. The transformational leadership of administrators and learning organization of schools under Buriram Primary Educational Service Area Office 4 had positive relationship in with the .01 statistical significance level.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
Buriram Rajabhat University

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัย
ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์
อาจารย์ ดร.กระพัน ศรีงาน ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร. โกวิท วัชรินทรางกูร ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณา
ให้คำแนะนำ และชี้แนะในการตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง และเพิ่มเติมข้อความรู้ที่ถูกต้องในการ
สอบวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวก และประสานงานในการจัดทำ
วิทยานิพนธ์

ขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ดร.จำปา จันทะสอน ผู้อำนวยการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวฝาย
นายวราพงษ์ พรหมไธสง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอมรสิริสามัคคี และนางสาวสุรางค์
ไชยสงครามศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ซึ่งเป็น
ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ ขอขอบคุณครูผู้สอนใน
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ที่กรุณาตอบแบบสอบถามการ
วิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่ได้อนุเคราะห์ช่วยเหลืองานในหน้าที่ของผู้วิจัย ทำให้งานในหน้าที่
ไม่มีปัญหา สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทรุ่น 15 หมู่ที่ 2 สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ที่คอยให้กำลังใจช่วยเหลือและประสานงานในทุก
ขั้นตอนของการทำวิจัยในครั้งนี้

ประ โยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา
บูรพาจารย์ และคณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอด

พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง

สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศศุญประกอบการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพประกอบ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
สมมุติฐานของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	12
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	14
แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	17

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	26
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	27
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	29
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นสถานศึกษา.....	36
แนวคิดวินัย 5 ประการ ของเซงเก.....	45
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	54
สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ.....	63
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	90
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	90
สมมุติฐานของการวิจัย.....	90
วิธีดำเนินการวิจัย.....	91
สรุปผลการวิจัย.....	93
อภิปรายผลการวิจัย.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	98
บรรณานุกรม.....	100
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	110
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	116
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือการวิจัย.....	124
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	136

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 จำนวนประชากรของครูจากโรงเรียนที่สุ่มมาได้และจำนวนกลุ่มตัวอย่างครูที่ตอบแบบสอบถาม.....	66
4.1 จำนวน และคำร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่ง.....	76
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้าน.....	77
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ.....	78
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ.....	79
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา โดยรวมและรายข้อ.....	80
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล โดยรวมและรายข้อ.....	81
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้าน.....	83
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายข้อ.....	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการมีรูปแบบการคิดโดยรวมและรายข้อ	85
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ.....	86
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ.....	87
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อ.....	88
4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.....	89

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 ระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	46

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบหลายประการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 1 (มาตรา 6) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น สถานศึกษาหรือ โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน โรงเรียนจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ เพราะ โรงเรียนเป็นสถานที่สำหรับให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสำหรับขยายความรู้ความสามารถ ได้อย่างสร้างสรรค์ และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel. 2008 : 33)

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือ เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจและการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ (Bass. 1991 : 9 - 32 อ้างถึงใน สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. 2553 : 3)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำเพราะว่าการมีภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาเพื่อใช้วางแผนและปฏิบัติอย่างมีระบบมีขั้นตอนที่ถูกต้อง โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี มีบารมีและสามารถครองใจผู้ร่วมงานได้ และบริหารงานด้วยความดีความชอบในองค์กรด้วยความเป็นธรรมอย่างสม่ำเสมอเป็นการบริหารที่ต้องใช้หลักการบริหารที่ดีและผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดียอมใจผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอีกทั้ง

ผู้เกี่ยวข้องในชุมชนหรือหน่วยงานที่ใกล้เคียง ให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จนเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับจุดมุ่งหมายของกลุ่มและการทำงานที่สอดคล้องกัน และควรตั้งความคาดหวังในการทำงานไว้สูงหรือสมบูรณ์แบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรตัดสินใจและแสดงออกอย่างแน่วแน่มั่นคง และควรให้กำลังใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนให้สูงไว้โรงเรียนควรยึดมั่น ในเป้าหมายหลักไว้ คือ ช่วยพัฒนาดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมในโรงเรียน นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนการพัฒนาครู รวมทั้งช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง(ปฏิรูป) ของโรงเรียนในอนาคตอันไกล ก็ต้องกระตุ้นให้ครูช่วยกันสร้างสรรค์ ในเป้าหมายเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากว่าเป็นการใช้ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นและจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือ ร่วมใจด้วยความเต็มใจ ด้วยความกระตือรือร้นทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (สุรชิน วิเศษลา, 2550 : 24)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายการศึกษา ให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเยาวชนทุกคน เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาทุกระดับชั้น โดยวัดผลจากการผ่านการทดสอบมาตรฐานในระดับชาติทุกๆ ปี โดยประเมินกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักจากผู้เรียนที่จบแต่ละช่วงชั้นสถานศึกษา ต้องพัฒนางานด้านวิชาการ โดยจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา ฝึกให้นักเรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และลดการจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนท่องจำ เน้นการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา คือครูต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ให้ทันกับความเร็วก้าวหน้า จึงต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอน และชุมชนพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพทำให้สถานศึกษามีจุดขึ้นที่มั่นคงและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาของตนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ

ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา
นี้” ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 นี้เป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการ
ไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก
การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็น จุดเริ่มที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเอง
อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เป็นองค์กรที่มีกระบวนการเรียนรู้และทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดใน
องค์กร มีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการคิด
สร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกขององค์กรเพื่อ
เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน โดยใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และ
นวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และนำไปสู่
จุดหมายแห่งความสำเร็จที่องค์กรและบุคลากร ในระดับต่างๆขององค์กรอย่างแท้จริง
(สขมพร ทองเนื้อดี. 2552 : 27)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดทางการบริหารของเซงเก ซึ่งได้กล่าวถึงทรัพยากร
มนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็น
พื้นฐานในการพัฒนาองค์กร เซงเก (Senge) ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่ง
การเรียนรู้ (จำเริญ จิตรหลัง. 2550 : 19) เซงเกได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) รูปแบบวิธีความคิด (Mental
Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) การคิด
อย่างเป็นระบบ (System Thinking) (Senge et al. 1999 : 6) เน้นอนว่า เมื่อสถานศึกษามีความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ชีตความสามารถขององค์กรจะส่งผลสู่ตัวผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการ
จัดการศึกษาในปัจจุบัน ที่สังคมกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันเพื่อแข่งขันทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในฐานะที่ประเทศไทยเป็นผู้นำร่วมใน
การก่อตั้งประชาคมอาเซียนและมีบทบาทในการสร้างประชาคมอาเซียนให้แข็งแกร่ง สถานศึกษา
จึงต้องเร่งพัฒนา แกไขจุดบกพร่องของการศึกษาอย่างเร่งด่วน เพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้มี
ความทัดเทียมประเทศที่เป็นผู้นำทางการศึกษาของอาเซียน เพราะการที่ประชาชนมีการศึกษาคี
ย่อมส่งผลให้ประเทศมีความเจริญก้าวหน้า เป็นการแสดงถึงมั่นคง ความมีเสถียรภาพ

อย่างไรก็ดี ในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปสู่
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังคมไทย นับว่าเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่และยังต้องการข้อมูล
สารสนเทศมาใช้ประโยชน์ แม้จะมีนักวิจัยหลายท่านเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้สัมพันธ์กับผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง แต่ผู้วิจัยต้องการความชัดเจนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับใดจึงจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำนับว่าเป็นบุคคลสำคัญ ทำหน้าที่เหมือนเสาหลัก เป็นผู้กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบในการทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเบส (Bass) ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Hoy & Misskel. 2008 : 444-447)

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และจากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
2. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความสัมพันธ์กัน

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะส่งผลให้ได้ข้อมูลอันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้วางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ ให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการวางแผน แนวทาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่มีความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยใช้แนวคิดดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1999 : 9-32; อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 8-11) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

- 1.1.1 การสร้างบารมี
- 1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.1.3 การกระตุ้นเขาวินิจฉัย
- 1.1.4 การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล

1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวคิดของเซงเก (Senge. 2006) ซึ่งได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติ ดังนี้

- 1.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 1.2.2 การมีรูปแบบการคิด
- 1.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 1.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 1.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานูริรัมย์ เขต 4 จำนวน 1,877 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานูริรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 320 คน ซึ่งได้มาโดยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 608-610 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 148-149) ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเบสและอโวลีโอ โอ (Bass & Avolio. 1999 : 9-32 ; อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 8-11) อันประกอบด้วย

- 3.1.1 การสร้างบารมี
- 3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.1.3 การกระตุ้นเขาวนปัญญา
- 3.1.4 การคำนึงถึงเอกัตบุคคล

3.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซงเก (Senge. 2006) ประกอบด้วย

- 3.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 3.2.2 การมีรูปแบบการคิด
- 3.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 3.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกเพื่อใช้ในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านความคิด ความสนใจ และความต้องการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีอุดมการณ์และค่านิยมที่ดี มีผลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน มีการส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและความสามัคคีในสถานศึกษา ซึ่งเป็นพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วยด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำมีความสม่ำเสมอด้านอารมณ์ เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ อุทิศเวลาเพื่องาน การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันกับผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะสามารถรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจ ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยการยอมรับและชื่นชมผลงานของผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นชาวปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ให้รู้ถึงบทบาทหน้าที่ ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักแสวงหาความรู้อยู่ตลอด ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

1.4 การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม มีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลสื่อสารกันอย่างชัดเจน ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพของสถานศึกษา ที่เอื้อให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การเป็นบุคคลที่พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นคน ที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ฝึกควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหามาจากความเป็นจริง มีความกระตือรือร้นหาเพิ่มพูนความรู้ สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2.2 การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การมีรูปแบบความคิด เป็นกรอบความคิดของคนใน การเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล เห็นความสอดคล้องกันในแต่ละ แนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น องค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคน มีความสมเหตุสมผลในสิ่งที่อยู่รอบตัว มีพฤติกรรมปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก ให้สมาชิกในองค์กร ได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการ พัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้ทำงานร่วมกันได้ จนทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง

2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้างทรศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการ ฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต มีการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น สมาชิกทุกคนมี

ความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ให้สมาชิก ในองค์กรมีความรัก สามัคคีกัน ตัดสินใจร่วมกัน ร่วมกันวางเป้าหมายสู่อนาคตด้วยกัน

2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และแนวคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน โดยปราศจากอคติ และเปิดใจยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นความคิด ร่วมกันของกลุ่ม โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวคิดของสมาชิกคน อื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อนำไปสู่ แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สนับสนุนกันและกัน จากความเต็มใจของสมาชิกทุก คนอันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความคิดที่ว่าสิ่งต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกัน อย่างเป็นระบบ มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม การมีความคิดอย่างเป็นระบบ จะเป็นองค์ ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น ซึ่งต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาว การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกใน องค์กร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ นำข้อมูลที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอดและ ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาให้เกิดกรอบความรู้ใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความ กระฉ่งในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งที่เป็นสถานศึกษาของรัฐและสถานศึกษาเอกชน

4. ครู หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูผู้ช่วย ครูอัตราจ้าง ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

5. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่ที่ ครอบคลุมโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ใน 6 อำเภอของจังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ อำเภอสตึก อำเภอแคนดง อำเภอคูเมือง อำเภอพุทไธสง อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ และอำเภอนาโพธิ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็น พื้นฐานและแนวคิดที่จะนำไปสู่กรอบความคิดให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นข้อมูล ประกอบการศึกษาวิเคราะห์ และการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นสถานศึกษา
 - 2.5 แนวทางในการนำองค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.6 แนวคิดวินัย 5 ประการของเซงเก (Senge)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การเป็นผู้นำต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ต้องกล้าที่จะทิ้งรูปแบบเก่าๆ เดิมๆ เรียนรู้จากระบบเก่าเพื่อนำไปสู่แนวทางใหม่เพื่อความอยู่รอดในอนาคตสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหาใช่เป็นการเชื่อมต่อสื่อสารทางเทคโนโลยี แต่เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างคนกับคน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ โดยคำนึงถึงว่าองค์กรคืออะไร หรือควรให้องค์กรมีลักษณะอย่างไร

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกที่เป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปหลายชื่อ เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นภาวะผู้นำเป็นที่นิยมนับอย่างมาในสังคมปัจจุบัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการและผู้ที่สนใจได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่านดังนี้

ยุดา รักไทย (2546 : 93) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ”

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

นุชา สระสม (2552 : 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

เบอร์น (Burns. 1978 : 20 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2549 : 60) ได้อธิบายว่าเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น และมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น

เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1999 ; อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน. 2547 : 29) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร ชูใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานนี้ ถือเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เรินฮาร์ด (Reinhardt, 2004 ; อ้างถึงใน สุวีริรัตน์ อ่องสกุล. 2547: 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์เชิงบวกและหาทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิก สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมใหม่ในมุมมองหรือแนวคิดใหม่ๆ และต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และความร่วมมือของสมาชิกทุกระดับในทีม ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่จำเป็นและเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอด ผ่านพ้นภาวะวิกฤติจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อใช้ในการชูใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านความคิด ความสนใจและความต้องการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีอุดมการณ์และค่านิยมที่ดี มีผลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน มีการส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและความสามัคคีในสถานศึกษา

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีส่วนประกอบขององค์กร หรือหน่วยงานที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้ไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำพบว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่ง จึงมีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญดังนี้

ประเวศ วะสี (2544 ; อ้างถึงใน สมพร จำปานิล. 2549 : 13-14) ได้ทำการวิเคราะห์สภาพสังคมไทยในปัจจุบันซึ่งพบว่ามีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ในข่ง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบัน องค์กรและคณะต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยนั้นมีหลายปัจจัย อาทิเช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่างๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤติ ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำและปัญญาของสังคม

2.3 “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะ เป็นในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด

พิมพ์ออร์ สดเคียม (2548 : 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ โรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของ โรงเรียนที่ ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่ม โครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตาม ผลของการปฏิบัติงานของ องค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : 9) กล่าวในแง่ของความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมี อิทธิพลเหนือผู้ตามแต่จะให้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision)

ค่านิยมร่วม (Shared Values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่นเช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้แทบทุกองค์การอย่างแพร่หลาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551 : 5) กล่าวว่า ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆระดับ และทั้งภาวะผู้ของพนักงานทุกคนในองค์การด้วย

และจากงานวิจัยของ ฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553 : 7) กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กร

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหาร ถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบในกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กรและสังคม มีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

Tichy and Devanna (1990; อ้างถึงใน คำนี้ง ผุคผ่อง. 2547: 21 – 22) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะไว้ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและกล้าทำ (Courage and Outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับและเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะจะเป็นสิ่งที่เป็นปัญหาอย่างมากและสามารถเปิดเผยในสิ่งที่จริงกับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้น ไม่ต้องการรับฟัง
3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) ผู้นำประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว
4. มีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value – driven) ผู้นำจะปลูกฝังให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรบริหาร
6. มีความสามารถในการเผชิญความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะจัดแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน หรือ การเปลี่ยนแปลงของโลก
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล และพยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1999 ; อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน. 2547 : 29 - 30) ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายไปยังผู้ตาม ผู้นำมีความสม่ำเสมอด้านอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียง

ที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และผู้ที่ทำให้ผู้ตามสัมผัสสภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคาตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์แม้ว่าจะต่างจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหา และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิตนของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน ช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ ไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

โดยสรุป เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของแบส และอโวลีโอ พบว่า ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ซึ่งจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของแบส และอโวลีโอ ดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่ต้องการเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาความสามารถและทักษะในภาวะผู้นำ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดดังนี้

ธวัช บุญยุมณี (2550 : 115) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถเลือกวิธีการจากแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เช่น การศึกษาตนเอง การศึกษาผู้อื่น และการพัฒนาตนเอง

บุหงา วชิระศักดิ์มงคล (2557 : 14) กล่าวว่า เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่าย การจะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ นั้นอาจต้องหาผู้เชี่ยวชาญแต่สามารถที่จะศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิดด้วยวิธีการดังนี้

1. การวิเคราะห์อดีตชีวิตประวัติ

การทบทวนวิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีตจะช่วยให้เราเข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น โดยมีแนวทางการวิเคราะห์จากการเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของแต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ พี่น้อง ญาติผู้ใหญ่ เพื่อนเล่น เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น เพราะการศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบัน และจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

2. การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน

กิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจและสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเสียบ้าง ก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้น ได้ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้น และมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

3. การใช้แบบทดสอบ

นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบ เพื่อบอกถึงบุคลิกภาพของบุคคล เช่น ความสามารถ ความถนัด และอื่นๆ ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเอง ควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดี เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้ และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์

4. การฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่นๆ แต่ละคนจะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย ดังนั้นการได้รับฟังทัศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเรา ก็เปรียบเสมือน ได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่างๆ การที่จะเข้าใจตัวเราเองอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างไปจากที่เรามองตัวเอง การทบทวนจะช่วยให้พบคำตอบและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาของผู้อื่น

5. การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง

จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกม การแสดงละคร เป็นต้น การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ ทำให้ได้รับประสบการณ์ที่พิเศษและช่วยในการศึกษาตนเองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

บุหงา วชิระศักดิ์มงคล (2557 : 25) ได้เสนอเทคนิควิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ใช้เพื่อการศึกษาผู้อื่น ดังนี้

1. การสังเกต

การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้เรารู้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่า เขาเป็นอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไร โดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ไปของเขา ทั้งนี้ผู้สังเกตจะต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลางและปราศจากอคติ นอกจากนี้ในการสังเกตทุกครั้งควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2. การสนทนากันในโอกาสอันควร

การสนทนาเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดกันมากขึ้น และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาตนเอง เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะการพัฒนาตนเองเป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด และความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุข ความเจริญ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมอีกด้วย

ฉันทนา จันท์บรรจง (2552 : 169 – 172) ได้เสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญบางประการ เพื่อการพัฒนาตนเองของผู้นำดังนี้

1. การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา

ในการพัฒนานั้นควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกลงของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1.1 เตรียมตนเองและเรื่องที่จะพูดให้พร้อม และสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญ หรือ เรื่องที่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นคำ เน้นจังหวะและมีตัวอย่างประกอบ

1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจและทำให้การพูดมีชีวิตชีวาชวนให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

1.4 สรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบ ในกรณีที่เรื่องนั้นอาจจะมีหลายประเด็น หรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องไม่ลืมที่จะสรุปประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อนที่จะปิดการสนทนา

2. การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

การพัฒนาความสามารถในการฟัง หรือการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถทำได้ดังนี้

2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุดและเป็นการ ให้เกียรติผู้พูด ควรสบตาผู้พูดตามสมควร และแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง

2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ว่าผู้พูดจะพูดค้อยเกินไป หรือพูดยาวเกินไป ต้องอดทนฟังสักครู่เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่างๆ ของผู้พูด อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ฟังอย่างทบทวนและสรุป ในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาวๆ ผู้ฟังต้องหมั่น ทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้นและความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึก ลงในสมุดไปด้วย และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเราก็ควรยินดีเสนอความเห็น การแสดง กิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหา ด้วยอิริยาบถต่างๆ อาทิ พยักหน้าหรือปรบมือแสดงความชื่นชม

3. การพัฒนาการแต่งกาย

การแต่งกาย เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้พบเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามี ลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ ดังนั้นการที่เราแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เรา เข้ากับสังคมนั้นได้อย่างไม่ขัดเขินและเป็นที่ยอมรับ ในการพัฒนาการแต่งกายนั้นควรพิจารณาถึง เรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไปหรือหลวมเกินไป

3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ศิวพรรณ และตำแหน่ง

3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ

3.5 เกิดความมั่นใจในขณะที่สวมใส่ ไม่ลำสมัยหรือไม่ลำสมัยจนเกินไป

3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัวและสวมใส่สะดวก

3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หอมจืด และไม่ชำรุด

4. การพัฒนาด้านอารมณ์

ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่โกรธง่าย ไม่ตื่นตูมกับ คำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้เข็งใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากของ ตน การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้ายและสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริงมองโลกในแง่ดี ทำได้ดังนี้

- 4.1 พยายามคิดถึงแต่เรื่องที่สนุก เรื่องที่โปรดปรานและเรื่องที่เป็นมงคล
- 4.2 ถ้าโอกาสอำนวย อาจจะฟังเพลงเบาๆ หรือฟังเรื่องราวสนุกๆ จากวิทยุ
- 4.3 พยายามอยู่กับบุคคลที่มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบาน และมีอารมณ์สนุกสนาน
- 4.4 ถ้าทำสิ่งใดผิดพลาด พยายามนึกว่าความผิดพลาดจะเป็นบทเรียนที่ดี ไม่พยายามดอกข์กับความผิดให้เสียใจหรือเป็นทุกข์จนเกินไปกับเหตุการณ์ที่ผ่านไปแล้ว
- 4.5 ไม่วิตกกังวลกับเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น เพราะเหตุการณ์ข้างหน้าอาจจะเป็นเรื่องที่ดีก็ได้ พยายามใช้สติปัญญาและความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความไม่ประมาท

5. การพัฒนาความรู้

ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวาง มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัยและมากพอ เพื่อที่จะช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลิตทัศนคติ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ เช่น วิธีการทำงาน เป้าหมายของงาน ความสำคัญของงาน อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา เป็นต้น
2. ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ เช่น เทคโนโลยีและการปรับปรุงงาน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น ตลอดจนสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานที่ตนเกี่ยวข้อง
3. ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ เช่น ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานตนเอง และของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ใกล้ชิดกับตน

ในการพัฒนาความรู้ผู้นำที่ดีควรจะพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีการพัฒนาความรู้ดังนี้

- 5.1 ลองทำเอง สัมผัสเอง ในสภาพที่เป็นจริง หรือในสภาพจำลอง
- 5.2 ซักถามจากผู้รู้ หรือสอบถามจากผู้ที่เห็นเหตุการณ์
- 5.3 สังเกตวิธีการทำงานและผลงาน โดยพิจารณาอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้ง
- 5.4 เข้าร่วมการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
- 5.5 อ่านวารสาร หนังสือพิมพ์ และหนังสือต่างๆ ที่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์
- 5.6 ดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ และศึกษาข้อมูลจากระบบเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์
- 5.7 ศึกษาและเรียนรู้อย่างค่อเนื่อง
- 5.8 พิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่รับรู้มาใหม่กับสิ่งที่เคยรู้

6. การพัฒนาความจำ

ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในการทำงานหน้าที่ เพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ทั้งนี้ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำ

และการระลึกได้ ผู้นำสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ด้วยวิธีการ ดังนี้

6.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

6.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่ายๆ หรือสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัดคุ้นเคย

6.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว อาทิ ระลึกออกมาในบางโอกาส ท่องซ้ำๆ ให้จำได้ขึ้นใจ นำออกมาใช้งานบ่อยๆ เป็นต้น

6.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งต่างๆ ที่ต้องการจะจดจำในการจดนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดหมู่ของเรื่อง หรือจดตามลำดับก่อนหลัง โดยมีวันเดือนปีกำกับ

วีเบอร์ (Weber, 1947 ; cited in Marrayner, 1993, อ้างถึงใน มุฮัมหมัดรอฮิ มะลิ, 2553 : 23-24) ได้กล่าวถึงการมีบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีอำนาจหรืออิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจโดยตำแหน่งหน้าที่ แต่เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลหรือกลุ่ม ว่าผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถควบคุมและทำให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อฟัง และทำตาม โดยผู้นำยึดหลักการในการแสดงออกซึ่งอำนาจ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามหลักการและเหตุผล (Rational Legal Authority) โดยผู้นำใช้อำนาจโดยการอ้างหรือยึดถือตามหลักการหรือกฎระเบียบขององค์การ มีข้อจำกัดของอำนาจรูปแบบนี้คือผู้นำจะมีอำนาจต่อผู้ตามเฉพาะภายใต้สัมพันธภาพขององค์การเท่านั้น
2. อำนาจหน้าที่สืบทอดกันมา (Traditional Authority) เป็นลักษณะอำนาจที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบุคคลที่มีอำนาจมาก่อน อันเนื่องมาจากความเชื่อถือ และจงรักภักดีกับผู้นำคนเดิม จึงสืบทอดอำนาจและความน่าเชื่อถือมาสู่ผู้นำคนใหม่
3. อำนาจจากการเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ หรือ มีพรสวรรค์ (Charismatic Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากความเชื่อถือ เลื่อมใส เชื่อมั่น ของผู้ตามในคุณลักษณะหรือความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำเอง

แบส (Bass, 1985 ; อ้างถึงใน มุฮัมหมัดรอฮิ มะลิ, 2553 : 24) ได้อธิบายวิธีการในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

วิธีการในการสร้างแรงบันดาลใจ

1. การเน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) โดยการให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล สร้างบรรยากาศการติดต่อ สื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence Building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ของอุดมการณ์ (Inspiring Belief in The Cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (Making Use of Pygmalion Effect or Self-fulfilling Prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนด จนผลลัพธ์ที่ได้เกินความคาดหวังเดิมและส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน

วิธีการในการกระตุ้นทางปัญญา

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationally Oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially Oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสร้างทีมงาน โดยผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่เป็นรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically Oriented) โดยผู้นำจะแก้ไขปัญหาลงมือปฏิบัติเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและอยู่รอด โดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการหาคำตอบที่ดีที่สุด เพื่อความมั่นคงในอนาคต

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically Oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิดและความคิดสร้างสรรค์ใช้หลักความยืดหยุ่น และอาศัยข้อมูลจำนวนน้อยเพื่อการตัดสินใจ แล้วจึงหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

วิธีการในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หรือการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายคน

1. การเน้นการพัฒนา (Developmental Orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นหลักการพัฒนาผู้ตาม คือ

1.1 การประเมินความสามารถของผู้ตาม โดยทำการประเมินทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

1.2 การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

1.3 การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นและท้าทายความสามารถ โดยพบว่าผู้ได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ

2. การเน้นความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Orientation) โดยการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการพบปะกัน ในลักษณะที่เป็นกันเอง (Promoting Familiarity and Contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ ทั้งวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ (Informal Versus Formal Communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการด้วยวาจามากกว่า การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกัน ในบุคลาการระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจตรงงานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (Fulfilling The Individual Subordinate's Desire for Information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการหรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่าการสื่อสาร โดยการพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสาร โดยตรง หรือแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจ ชักถามข้อสงสัย และสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสาร

2.4 ให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล (Attention to Differences among Subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถ และแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ขอมรับและให้การดูแลช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.5 การให้คำปรึกษาเฉพาะเป็นรายบุคคล (Individual Counseling) ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่า หรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานชี้แนะ เป็นแบบอย่างให้กับผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามและพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกเพื่อใช้ในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านความคิด ความสนใจ และความต้องการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีอุดมการณ์และค่านิยมที่ดี มีผลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน มีการส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและความสามัคคีในสถานศึกษา ซึ่งเป็นพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วยด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ร่วมงานผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และทำให้ผู้ตามสัมผัสสภาพที่งดงามในอนาคต ผู้บริหารจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์

ของคุณเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของคุณต่อเป้าหมายระยะยาว และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่ ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงาน ไม่รู้สึกว่กำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกัน ของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลต่อไปนั่นเอง

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร นั่นคือการสร้างองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ คริส อากิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นคำราเล่มแรกของ Learning Organization ซึ่งในระยะเริ่มแรกได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร และในอีกแง่หนึ่ง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีจุดเริ่มต้นมาจากองค์กรเอกชน อันเนื่องมาจากเป็นที่ยอมรับกันว่าการเรียนรู้เท่านั้นที่ทำให้เป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันทางธุรกิจอันยั่งยืน โดยได้มีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 88) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีความรู้พื้นฐานและมีการพัฒนาทางความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำองการเป็นปัจจัยสำเร็จในการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้องค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

พรณี เกษกมล (2548 : 14) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการของผู้นำ ฝ่ายบริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กรจะปรับเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

ศิริพร จินดาพงษ์ (2549 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิกหรือบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา และทุกคนนำความรู้ของตนมาร่วมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

ระหว่างสมาชิก ตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา เพื่อความเติบโตขององค์กร

จาร์ณี ดันดิเวชวลิกุล (2549 : 32) กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิก หรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีการใฝ่เรียนรู้ของตนมารวมกัน ในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นในอนาคต

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 : 7) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการจัดการที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ชุติมนพณ์ นครชัย (2553 : 57) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ผลงานใหม่ที่มีกระบวนการจัดการเรียนรู้และทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้กันภายในองค์กรอย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน สามารถดำรงอยู่ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จที่องค์กรและบุคลากรในทุกระดับขององค์กรอย่างแท้จริง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554 : 330) สรุปไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นการสร้างความพร้อมให้พนักงานที่จะตอบสนองต่อการพัฒนาทางวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างเท่าทัน รวมทั้งการรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน เพื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่เท่าทันต่อสถานการณ์แล้วก็จะมีส่วนที่จะต่อสู้กับคู่แข่งได้ตลอดเวลาและสถานที่

เพดเลอร์ เบอร์โกน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991 : 1) ได้ใช้คำว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) แทนคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความหมายว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกคน โดยบุคลากรและองค์กรนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transforms) อย่างต่อเนื่อง

วัตกินส์ และ มาร์ซิค (Watkins & Marsick. 1993 : 8-9) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนตนเอง การเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับบุคคล ทีม องค์กร หรือแม้แต่ในชุมชน การเรียนรู้จะเป็นกระบวนการที่ใช้ยุทธศาสตร์และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยนำไปบูรณาการและสอดคล้องกับการทำงาน การเรียนรู้

จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเชื่อและพฤติกรรม นอกจากนี้ การเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมระดับความสามารถขององค์กร ในด้านนวัตกรรมและความเจริญเติบโต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีระบบการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานขององค์กร

มาร์ควอดด์ และ เรย์นอลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 212) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีอยู่ ในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

เซงเก (Senge. 2006: 1) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่ปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน โดยสรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีการคิดค้น วางแผน และเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์กร อยู่เสมอและต่อเนื่อง และมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้หมายความเพียงองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) ของสมาชิกในองค์กร ในทุกระดับ และรวมไปถึงชุมชนที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาท

จากการศึกษาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวโดยสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวกให้กันและกันจากบุคลากรในองค์กร และสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่เกิดจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ระหว่างบุคลากรทั้งองค์กรอย่างประนีประนอม โดยยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างกำลังใจให้แก่กัน อันนำไปสู่ขีดความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เกิดเป็นผลงานที่สร้างสรรค์ทั้งองค์ความรู้และผลงานใหม่ๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กรให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันกระแสความเปลี่ยนแปลงและสภาพการณ์ขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการอยู่รอดต่อไป

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับ

การเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคนและมีความสำคัญในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ความรู้ที่เป็นระบบนั้นจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรอบรู้นำไปสู่ การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่ง โดยพื้นฐานแล้ว องค์กรทั่วไปต้องแสวงหาการปรับปรุง ผลผลิตและบริการของตนเองอย่างคั่งเนื่อง และต้องการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุง ด้วยเหตุนี้ จึงเกิดกลยุทธ์ริเริ่มเพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์กรจำนวนมาก กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพ เหล่านี้ จะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเชิงมนุษย์ เช่น ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรม องค์กร จึงได้มีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ณัฐ วัฒนพานิช (2550 : 70) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่า องค์กรทุกระดับทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือภาคเอกชน ใหญ่หรือเล็ก ย่อมปฏิเสธ กระแสการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ในการบริหาร องค์กรแนวใหม่ที่เน้นความสำคัญไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความตื่นตัวและพร้อมที่จะเรียนรู้ ตลอดเวลา

นิสคาร์ถ เวชยานนท์ (2540 ; อ้างถึงใน จารุณี คันทิเวชวุฒิกุล. 2549 : 32-33) ได้กล่าวถึง เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เพราะองค์กรในปัจจุบันได้ เปลี่ยนไปจากองค์กรรูปแบบเดิมๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้
2. องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แต่องค์กร แห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องเป็นสถานที่ ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถ ทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่าง ชัดเจน การพัฒนาคนในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยก งานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น
4. องค์กรเดิมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความ ชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการ กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการ เรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ ได้มี โอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้ พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์กรแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเพราะฐานข้อมูลต่างๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงานมาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ไม่ใช่จำกัดแค่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 2) องค์กรที่จะเป็นอมตะได้ คือ องค์กรที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ นั่นคือ เรียนรู้เพื่อที่จะเอาตัวรอด (Survival) ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น องค์กรที่ไม่เรียนรู้ ก็คงเป็นแบบสัตว์ต่างๆ ที่สูญพันธุ์ เช่น ไดโนเสาร์ เป็นต้น

บดินทร์ วิจารณ์ (2549 : 2) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551 : 42) ความสนใจเรื่องความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีรากฐานมาจากการตระหนักว่า การริเริ่มใดๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง แต่ต้องการสิ่งเหล่านี้ คือ

1. การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ขณะที่อยู่ในการตอบสนองที่กำหนด
 2. ความยืดหยุ่นที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา
 3. ความขัดแย้งระหว่างปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กับเงื่อนไข
- ในกระบวนการปฏิบัติซึ่งองค์กรจัดทำขึ้น

เซงเก (Senge, 2006 : 1 ; อ้างถึงใน ฌรัฐ วัฒนพานิช, 2550 : 26) กล่าวว่าจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคน

ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น”

ด้วยเหตุนี้นักวิชาการในสายการจัดการองค์กรจึงสรุปว่า องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการ สร้างความเชื่อ การทำทนาย และต้องยอมรับว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความจำเป็น

โดยสรุป ในสภาวะการณ์ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรย่อมต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นจึงต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียนรู้ และวิถีคิดตลอดเวลา สถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรนั้นๆ จะต้องมีวินัยภายในองค์กรหากองค์กรจะประสบผลสำเร็จและไปให้ถึงดวงดาว เพิ่มพลังจุดที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น สื่อสาร กันทุกๆทาง ให้ทุกคนเกิดความรู้ที่เท่าเทียมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต คือจะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายกับมีชีวิต มีผลงานต่างๆ ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีลักษณะขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มีนักวิชาการจำนวนไม่น้อยที่กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

โกศล คีลีธรรม (2546 : 101 – 105) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม
3. มีการติดตามสารสนเทศจากภายนอก
4. มีการสื่อสารแบบเปิดและถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้ง

องค์กร

5. มีการคัดเลือกและสรรหานักบุคลากรที่มีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด
6. มีการแก้ปัญหายังเป็นระบบ
7. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

8. มีความจำเป็นขององค์กร คือ มีการเก็บรักษา การแสดงออก และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

พรพรรณ ภูมิภ (2549 : 2 ; อ้างถึงใน ณรัฐ วัฒนพานิช. 2550 : 34) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมี 13 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างหน่วยงานที่ไม่มีสายบังคับบัญชาตราบเท่าที่ ชัดหยุ่น จัดทีมได้ง่ายและใช้สมรรถนะ (Competencies) เพื่อประเมินการปฏิบัติงานแทนรายละเอียดงาน (Job Description)
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยทุกคนใฝ่เรียนรู้และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ
3. เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ มีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบ เพื่อสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาการเรียนรู้ไปด้วย
4. ทนต่อความเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์
5. มีการสร้างระบบการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน
6. มีการสนับสนุนนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้และถือเป็นสิ่งจำเป็น
7. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพอใจ
8. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อกัน เช่น การทำงานที่ทุกคนมีอิสระในการคิดและแก้ปัญหาคัดสินใจตามแนวทางประชาธิปไตย
9. มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นเป้าหมายและการมีส่วนร่วม การรับบทบาทหน้าที่ของตน และการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นรูปแบบทิศทางเดียวกัน
10. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ตลอดจนทิศทางของการดำเนินงานร่วมกัน
11. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
12. มีการสร้างระบบการปรับมุมมองในภาพรวมมากกว่าส่วนย่อยของระบบ
13. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยน ด้ายโอบ และปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ

สุภารัตน์ ดวงชาตม (2549 : 45) ได้สรุปลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ตระหนักในการแสวงหาความรู้
3. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง
4. มีความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์
5. มีส่วนร่วม

6. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน
7. คิดและทำอย่างเป็นระบบ
8. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
9. ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน
10. มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน
11. มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
12. มีการแลกเปลี่ยน หรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน
13. มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย
14. มีองค์ความรู้ใหม่
15. มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร
16. ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน
17. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก
18. เน้นคุณภาพ มีตัวชี้วัดและมีระบบตรวจสอบการทำงาน
19. มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ
20. บรรยายภาพเอื้อต่อการเรียนรู้
21. มีการกระจายอำนาจ

มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2002 ; อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551 : 44)

ได้เสนอแนวคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. พลวัตการเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง องค์กร ได้จัดให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับทีม และระดับองค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2. การเปลี่ยนสภาพองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และโครงสร้าง
3. การกระจายอำนาจ หมายถึง การปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ลูกจ้าง/ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชน
4. การจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การค้น การถ่ายโอน และการนำไปใช้
5. การประยุกต์เทคโนโลยี หมายถึง การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

เซงเก (Senge. 2000 : 7-8) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นสถานศึกษาในหนังสือเรื่อง School That Learns ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. การเป็นผู้รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการศึกษาฝึกฝนให้ตนเองได้เรียนรู้อยู่เสมอและสามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรได้ โดยเน้นการรวมพลังพัฒนาคนในองค์กรให้อยู่ในสภาพความเป็นจริง เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้สร้างปณิธานในการเรียนรู้ตลอดชีวิตร่วมกัน
2. รูปแบบความคิด (Mental Models) เป็นข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุป ภาพหรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก และมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติของบุคคลและองค์กร ทำให้บุคคลคิดในเชิงก้าวหน้าและคิดสร้างสรรค์
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นภาพหรือภาพลักษณ์ที่เป็นที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เป็นสภาพที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรได้มีส่วนร่วมสร้างและทำให้เกิดแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อจะทำให้ภาพนั้นเป็นจริงขึ้นมา
4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นหนทางที่จะพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยการพูดคุยและอภิปรายของสมาชิกในทีม เพื่อสร้างความสามารถของสมาชิกแต่ละคน เพื่อวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจร่วมกัน จนทำให้กลุ่มยอมรับแนวคิดตามมุมมองที่คนเสนอ
5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกรอบการทำงานที่จะช่วยให้มองเห็นภาพขององค์กรโดยรวม ที่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันและมีผลต่อส่วนอื่นด้วย มากกว่าที่จะเห็นภาพฉาบฉวยหรือผิวเผินหรือเพียงส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง การคิดเชิงระบบทำให้มองเห็นภาพเต็มขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถที่จะจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการคิดเชิงระบบมีประโยชน์และจำเป็นในการเรียนรู้และกระบวนการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551 : 47) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประมวลลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นองค์กรทั่วไปและจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายเข้าด้วยกัน ซึ่งจากแนวคิดทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเด่น ดังนี้

1. มีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้
2. มีรูปแบบความคิดอย่างเป็นระบบ
3. มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
4. มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง

5. มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
6. มีบรรยากาศของการยอมรับกันและกัน
7. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วม และการกระจายอำนาจ
8. ช่องทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพ
9. ทำงานและเรียนรู้เป็นทีม
10. มีการจัดการความรู้

จากลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเกดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมาใช้เป็นกรอบการวิจัยในครั้งนี้

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงมีนักวิชาการที่กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

คาร์สเทน และคณะ (Karsten, et al. 2000 : 154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะสำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รับผิดชอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งนำแนวคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เกิดเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นปทัสฐานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอดต์ และ เรย์โนลด์ส (Marquardt ; & Reynolds. 1994 ; อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร. 2549 : 20-21) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ฟังมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งที่ชัดเจน เอื้อต่อการจัดทีมงานได้
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร พนักงานมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่น ในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของคนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ คาคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อม องค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของคนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือก เป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงาน ในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่าง รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของ ผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะ ได้รับการยอมรับ โดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งใน ด้านของการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็น ผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้ พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความ หลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและ การมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้าง การแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีม กับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและ ฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

แบรนด์ (Brandt. 2003 ; อ้างถึงใน จำเริญ จิตรหลัง. 2550 : 41-42) ได้อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน บังเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อบุคคลมีโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรต้องสนับสนุนการเรียนรู้ และในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือบุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมและสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้จึงต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. มีกระบวนการใช้ความรู้เป็นฐาน และใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร และ โอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

แบรนด์ (Brandt. 2003) กล่าวว่า สถานศึกษาก็เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ต้องมีความยืดหยุ่น มีการโต้ตอบ และมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับโอกาสที่เปลี่ยนแปลง

ไป ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้อง
 ยั้งที่ศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ดังที่แบรนด์ (Brandt) ได้กล่าวเอาไว้ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เร้าใจในการสนับสนุนและส่งเสริมการคิดแปลงพฤติกรรมให้
 เหมาะสม ทั้งนี้สิ่งเร้าใจที่จะกระตุ้นให้บุคคลเรียนรู้ อาจจะเป็นวัสดุอุปกรณ์หรือถูกกระตุ้นให้เกิด
 ความเร้าใจและแรงจูงใจจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

2. มีเป้าหมายร่วมกันที่ท้าทาย สามารถทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายของสถานศึกษาที่เป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะได้รับการแบ่งปัน หรือให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด
 เป้าหมายที่ต้องการจริง ๆ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญคือ การเรียนรู้ของนักเรียน

3. มีสมาชิกที่สามารถจำแนกขั้นตอนของการพัฒนาขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง
 เนื่องจากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้คนสามารถติดต่อ
 เชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขากำลังพยายามอย่างมีสติที่จะทำ และสามารถจำแนกว่าพวก
 เขาอยู่ที่ไหนของกระบวนการ

4. รวบรวมกระบวนการและกระทำกรบนข้อมูลในทางที่เหมาะสมที่สุดกับ
 วัตถุประสงค์ของพวกเขา องค์กรก็เหมือนกับบุคคล กล่าวคือ มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล
 และอาจมีความจำเป็นที่จะเรียนรู้แตกต่างกันไป นอกจากนี้พวกเขาจำเป็นต้องมองไปไกลกว่า
 การใช้ข้อมูล เพื่อให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กระบวนการที่ดีที่สุดที่ทำให้เหมาะสมต่อ
 วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร

เมื่อเรานำลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการและข้อสรุปของ
 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มาเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
 สถานศึกษา ทำให้สรุปความหมายของลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละข้อดังนี้

1. มีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาจะต้องมีบรรยากาศที่
 ปลุกฝังการเรียนรู้ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล ระดับ
 ทีมหรือกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2. มีรูปแบบความคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากร
 ในสถานศึกษาได้ฝึกวิจิตวิเคราะห์ การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่
 เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีกระบวนการปฏิบัติงานใน
 สถานศึกษาที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐาน

3. มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่สถานศึกษามีความพร้อม
 ที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ทันต่อความเจริญที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และมีระบบควบคุม
 คุณภาพการทำงานบุคลากร

4. มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง หมายถึง สถานศึกษาส่งเสริมและเน้นความเป็นผู้นำในวิชาชีพ ส่งเสริมให้บุคลากรคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ มีการนำนวัตกรรมใหม่และน่าสนใจมาใช้ในสถานศึกษาอยู่เสมอ

5. มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้รอบรู้ทันยุคทันสมัย ส่งเสริมให้มีการพัฒนาในวิชาชีพของตนเองให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

6. มีบรรยากาศของการยอมรับกันและกัน หมายถึง การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกัน มีบรรยากาศของการทำงานเป็น ไปอย่างฉันทันมิตร มีการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

7. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วม และการกระจายอำนาจ หมายถึง วิสัยทัศน์ของสถานศึกษานั้นเกิดจากการระดมความคิดจากบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เป้าหมายและพันธกิจนั้นเกิดจากวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดเอาไว้ ทั้งยังเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน

8. ช่องทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพ หมายถึง สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เป็นฐานในการบริหารรวมทั้งยังสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และมีวิธีการช่วยให้บุคคลและกลุ่มเกิดการเรียนรู้ ทั้งการสร้างสรรคและการแก้ปัญหา

9. ทำงานและเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในสถานศึกษา โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้ โดยการลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ

10. มีการจัดการความรู้ หมายถึง การที่สถานศึกษามีการแสวงหาและสร้างแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดเก็บและการสืบค้น ที่สะดวกต่อการถ่ายโยง และการนำไปใช้

แนวทางในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และทำให้ความรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมหรือสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยต้องทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดี ซึ่งอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน

(อารีรัตน์ อภัยรัตน์. 2556 : 79-80) ซึ่งการจัดการศึกษาในปัจจุบันมีแนวคิดที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในทุกที่ ทุกเวลา ดังนั้นทุกองค์กรจึงควรเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จากการที่สมาชิกทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน มองเห็นอนาคตขององค์กรแล้วพร้อมใจกันผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน (มุฮัมหมัดรอฮี มะลี. 2553 : 36)

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2548 : 29-30) เสนอขั้นตอนการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรมีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กรบุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน
2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning)
3. ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร
4. จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุด หลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่งเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2002 ; อ้างถึงใน จำเริญ จิตรหลัง. 2550 : 24-25) ได้กล่าวถึงองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ประกอบด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้
2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กรดังนี้ คือ
 - 2.1 วิสัยทัศน์องค์กร หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะ ไปถึงร่วมกัน
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนด

จุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่ดีนั้นจะต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกจ้างและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผูปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจัดในรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายโอนความรู้ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กร สำหรับสมาชิกทุกระดับ และผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002 : 188 – 196) ได้เสนอชุดขอดีกลยุทธ์ 10 ข้อ สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งนี้ก่อนเริ่มการประชุม ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงค่านิยมหลักและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการบริหารความรู้ของบุคลากรในทุกระดับ กล่าวคือ คนจะต้องได้รับการเอื้ออำนาจเพื่อร่วมกันสร้างอนาคตของพวกเขาเอง (พวกเขาต้องการ โอกาสที่จะประสาน ความคิด จิตวิญญาณ และ ความร่วมมือ เข้าด้วยกัน) การร่วมมือ ความเท่าเทียมกันและการเอื้ออำนาจ คือ สิ่งที่จะช่วยให้พวกเขา รู้สึกว่า พวกเขาสามารถใช้ความรู้ เพื่อควบคุมอนาคตที่ต้องการได้

2. หากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เมื่อองค์กรใดตัดสินใจที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และค่านิยม ที่สอดคล้องกันออกไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เผยแพร่ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

ต่างๆ เพราะการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร จะช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆ ในองค์กรได้อย่างดียิ่ง

3. สร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ จะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม และทำทาบให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เช่น กำหนดให้การเรียนรู้เป็นกฎเกณฑ์สำคัญไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนา เปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาด เพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน

4. ทำการปรับเปลี่ยนค่านิยม นโยบายและ โครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุด เมื่อองค์กรมีข้อจำกัดต่างๆ น้อยลง ซึ่งจะเป็นผลให้ความรู้และความคิดต่างๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดราคาลดลง โคนระบบการบริหารแบบคร่ำครึ และกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็น

5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและเป็นทีม หลักการบริหารที่มีประสิทธิผลอย่างหนึ่ง คือ “เงินดี งานเดิน” ในขณะที่ “เงินไม่ดี งานก็ไม่เดิน” ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญที่จะต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นรายบุคคล และแบบเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ถ้าเป็นไปได้รางวัลควรอยู่ในรูปของเงิน แต่ก็ควรมีการวัดความรู้ก่อนที่จะมีการให้รางวัล มีการวัดผลประโยชน์ที่ความรู้นั้นจะมีต่อการปฏิบัติงาน

6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กร ในการปฏิรูปองค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงาน และพนักงานทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน อันประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำ และการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเราสามารถทำได้เช่น การให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปให้บุคคลอื่น การพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งบุคคลในระดับหัวหน้างาน โดยพิจารณาที่การเรียนรู้ และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้

7. จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและ โครงการสาธิต ศูนย์อัจฉริยภาพเป็นกลยุทธ์รูปแบบหนึ่งที่ทรงคุณค่าที่องค์กรแห่งการเรียนรู้หลายๆ แห่งใช้กัน ศูนย์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนา และถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ไปทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของโครงการสาธิตงานต่างๆ ด้านขององค์กร ก็จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเอาความคิด นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน ไปทำการทดลองประยุกต์ใช้ต่อไป

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน องค์กรแห่งการ เรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่างๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ทั้งในด้านที่เป็นตัว เงิน และในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน เพราะ “สิ่งใดที่มีการวัดผล ย่อมมีการดำเนินการกันจนประสบความสำเร็จ” นอกจากนี้ก็ต้องมีการอภิปรายเกี่ยวกับตัววัดต่างๆ ด้วยว่าองค์กรควรมุ่งความสนใจไป ที่ภายในหรือภายนอกองค์กรเพียงใด โดยใช้การวัดแบบมาตรฐาน หรือวัดตามแต่จะต้องการ ซึ่ง กระบวนการของการวิเคราะห์หาตัววัดที่เหมาะสมที่สุดนั้นสามารถจะนับได้ว่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่า อย่างมากเช่นกัน

9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ แม้ว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการ เรียนรู้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ต้องเข้าใจด้วยว่าคนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผน การพิจารณา ทบทวนและสร้างสรรค์ ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปก็อาจจะเกิดผล ได้เร็วกว่า ดั้งนั้นเราจึงไม่ควรบีบบังคับให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ได้ ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า ความคิด สร้างสรรค์ตามธรรมชาติของผู้คนนั้นต้องใช้เวลากว่าที่จะเกิดขึ้น การผลักดันให้เกิดความคิด สร้างสรรค์มากเกินไป ก็อาจกลายเป็นการสร้างความคิดตันที่จะเป็นอุปสรรคต่อความปรารถนาที่จะ ทำสิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ ขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องตระหนักถึงความสำคัญทาง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสถาปัตยกรรมรอบๆ ตัวที่จะเอื้อต่อการช่วยให้เกิดการคิด สร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา มีวิธีการหลายอย่างที่จะทำให้การ เรียนรู้ กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์กรได้ เช่น จัดการประชุมหรือสัมมนา เพื่อแบ่งปัน ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ แบ่งเวลาในการประชุม หรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้ สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้น และหมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้

ธีระ รุณเจริญ (2550 : 208) ได้เสนอลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่จะทำให้สถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาโรงเรียน
 - 1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 แสวงหาความคิด ความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.5 การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน

3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม
4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของคนให้ดียิ่งขึ้น
5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของ โรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน
6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
7. ทำงาน โดยอาศัยกลุ่ม หรือบุคคลเป็นที่ตั้ง
8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง
10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

กล่าวได้ว่าแนวทางในการผลักดันองค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ๆ 3 อย่าง คือ 1) ตัวผู้บริหารที่มีความสามารถ และมีความพร้อมที่จะนำองค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร และ 3) ลักษณะสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร (มุฮัมหมัดรอฮี มะลี. 2553 : 45)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่พัฒนาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจำเป็นต้องให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศชาติให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซงเก

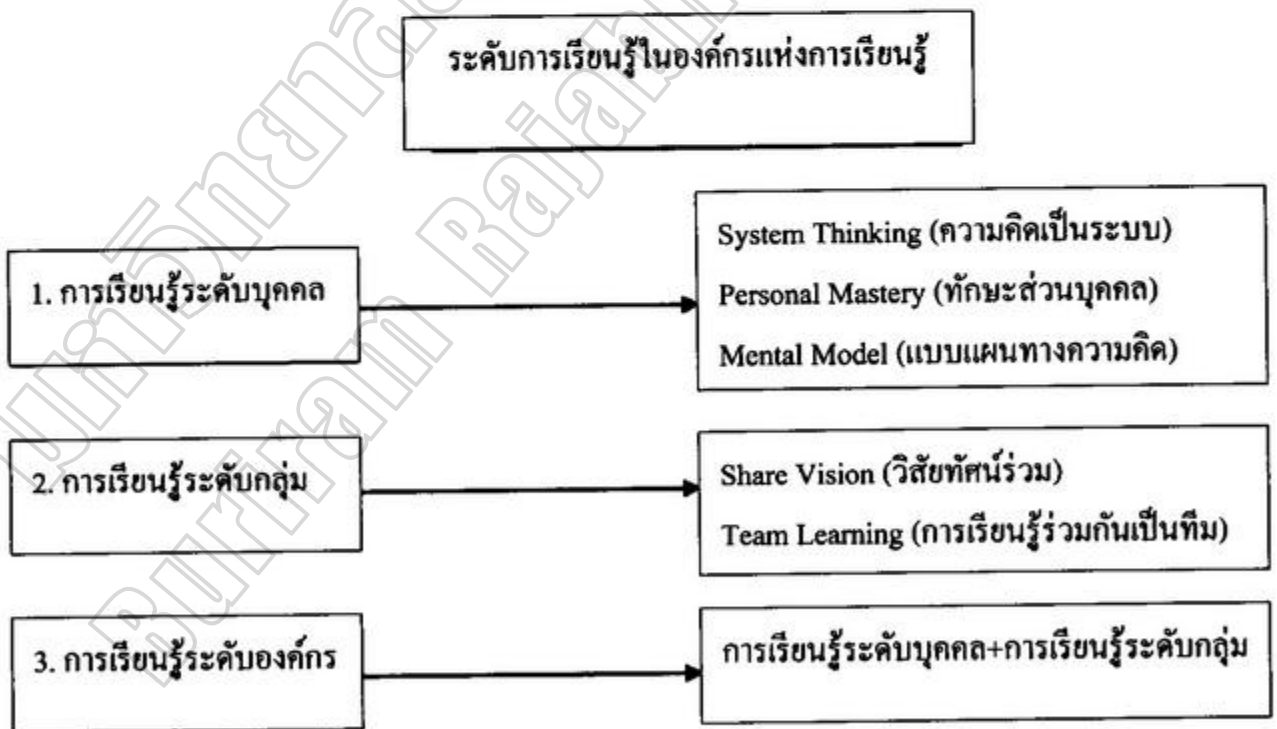
เซงเก (Senge. 2006 : 9 - 11) ได้ให้หลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เพื่อพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีทักษะ โดยแต่ละทักษะสามารถเชื่อมโยงให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้ง 3 ระดับ จำเป็นต้องเชื่อมโยงพึ่งพากัน ซึ่งความรู้แต่ละระดับประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาทักษะ เขาแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติ โดยการศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเอง

และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่น การเรียนรู้ระดับบุคคลเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้ระดับทีมหรือกลุ่ม (Team or Group Learning) หมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนรู้หรือแนวคิดระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่ม จึงมักเกิดขึ้นจากผลการเรียนรู้ระดับบุคคลนั่นเอง และการที่สมาชิกทุกๆ คน นำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มก็มักเกิดขึ้นจากผลการเรียนรู้ระดับบุคคล โดยการเรียนรู้ระดับกลุ่มเกิดขึ้นได้จากกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning) ได้แก่การนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทุกสิ่งของแต่ละบุคคลในแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ การเรียนรู้ระดับองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรให้อำนาจของตนในองค์กรเองในการใช้ความรู้ ที่มีอยู่เพื่อองค์กร โดยต้องมีบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงานและต้องสร้างช่องว่างหรือโอกาสสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกและจัดสรรเวลาให้ เป็นต้น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้ง 3 ระดับ สามารถแสดงเป็นภาพ ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 ระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge. 2006 : 11)

แผนภาพที่ 2.1 แสดงแผนภูมิองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องเกิดขึ้นเป็น 3 ระดับ โดยอาจเกิดขึ้นที่ระดับหรือเกิดพร้อมๆ กัน ทั้ง 3 ระดับเลขก็ได้

เซงเก (Senge. 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งและมองว่าความรู้จะเป็น ตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร รวมทั้งมองว่าธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนมีความรัก ที่จะเรียนรู้ ซึ่งในแนวคิดนี้เซงเก ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการเป็นหลักในการฝึกฝน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรพยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่ยังไม่รู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่า คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการ ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ได้ ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน (Human Mastery) คือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของคนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำนึกที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัยและมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อมูลเป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กรมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)

วิสัยทัศน์ ถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตใจโดยตรง หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เป็นถึงทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลัง ทำท่าย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึง

ความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

จำเรียง วิชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2544 : 15) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นมาปรารถนาหรือความคาดหวังว่า ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของชีวิตนั้น ควรจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจงานและตำแหน่งหน้าที่อย่างไรในอนาคต

2. วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นอยู่ของคนภายในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

3. วิสัยทัศน์เฉพาะตัว หมายถึงความปรารถนาในบั้นปลายของชีวิตมีความปรารถนาสูงสุดแล้ว ต้องการอะไร เช่น ก้าวสู่เพศบรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น

1.2 การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักความเข้าใจผิดอยู่เสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้เกิดความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้สามารถนำเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ ได้ เช่น ความวิตกกังวล หรือเสียใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เป็นภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ (Emotional Tension)

1.3 การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งที่จะช่วยให้เราทำงานทุกอย่างได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ ประการหนึ่งคือ ช่วยให้เราปรับระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองคือไม่คิด และตัดสินใจให้ดองแท้ จึงไหลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ซึ่งเราไม่สามารถรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวคนที่แท้จริงได้เลย

1.4 การฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้ จะต้องมิมิติทางด้านจิตใจที่สำคัญคือ “จิตใต้สำนึก” เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการตั้งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการตั้งการที่มุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมี

ความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของคนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

การมีรูปแบบความคิด เป็นกรอบความคิดของคนในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น องค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้ จะมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้นการพัฒนากรอบความคิดของคนให้มีความสมเหตุสมผลจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้น จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญคือ องค์กรไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ไม่ได้เน้น ให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างธรรมชาติของความร่วมมือกันอย่างขี้นม่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ ให้คนได้คิดและหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมาตั้งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันขึ้น รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการมอบต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเองเท่านั้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กร ที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิด การสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะเป็นไปในลักษณะตามๆ กันไป เห็นพ้องตามความคิดของผู้อื่น โดย ปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ การที่คนแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วน บุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกัน ที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร ในเรื่องนี้ถือเป็น ภารกิจสำคัญของผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องเลิกความคิดแบบเดิมๆที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร จะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิก ทุกคนในองค์กร ได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร โดยผู้นำองค์กรจะต้องจัด บรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์กรมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทํา ให้เกิด การเรียนรู้อย่างมากมายว่า แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิด พฤติกรรมที่มุ่งสนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร มี การสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิดและความรู้สึกต่างๆที่ สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง เป็นคนเปิดกว้างทางความคิดและมีใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่างๆของสมาชิก ทุกคนในองค์กร

4. สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือสามารถนำไปใช้ ได้จริง ลักษณะของวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี มีดังนี้

4.1 กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่าง จริงจัง

4.2 วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอที่จะไปเป็นแนวทางที่ ปฏิบัติได้

4.3 ต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กรและสร้างศรัทธาให้ทุกคนร่วมกัน สนับสนุนและ มุ่งมั่นปฏิบัติ

การสร้างวิสัยทัศน์องค์กรมีแนวทางดังนี้

1. ตั้งคณทำงานขึ้นมาชุดหนึ่ง ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและ มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ

2. สํารวจความคาดหวัง ความต้องการและความเห็นใจจากผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อองค์กร เช่น ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ใช้บริการ เป็นต้น เพื่อนํามาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประมวลแนวทางโดยนำข้อมูลความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนสำคัญมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ขั้นต้น

4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อนำเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการเพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกทุกคนในองค์กรต่อไป

การสร้างวิสัยทัศน์ต้องทำเป็นระบบ มีขั้นตอนอย่างถูกวิธีจึงจะได้วิสัยทัศน์ที่ดีถูกต้องเหมาะสมกับเงื่อนไขในอนาคต และที่สำคัญถ้าได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์กรการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะบรรลุผล

วิจารณ์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545 : 76) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับดัชนีการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหาร โรงเรียน มีดังนี้

1. ผู้บริหารไม่ควรตัดสินใจตามลำพัง โดยไม่มีข้อมูลประกอบ
2. ผู้บริหารควรเสาะหาข้อมูลจากผู้อื่นแล้วจึงตัดสินใจ
3. ผู้บริหารควรเสาะหาทางเลือกจากผู้อื่นก่อนแล้วจึงตัดสินใจ
4. ผู้บริหารและครูอาวุโสควรร่วมกันตัดสินใจหลังการเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกจากคณะครูและชุมชน
5. ผู้บริหารและครูอาวุโสควรร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกจากชุมชนแบบไม่เป็นทางการ
6. ผู้บริหารและคณะครูตัดสินใจร่วมกันหลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกนโยบายจากชุมชน
7. ผู้บริหาร คณะครูและชุมชน ควรตัดสินใจร่วมกัน หลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกนโยบายจากชุมชน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และแนวคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ

แนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์การบรรลุเป้าหมายได้

องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

1. การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion)

การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเกิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนา มีดังนี้

1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน

1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

สิ่งที่บ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงจัง ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจในสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับ ความเป็นจริง

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice)

เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (สุกัลลค์ ปุประเสริฐ. 2546 : 24 - 25)

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเกิดมาจากความคิดที่ว่าสิ่งต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกัน อย่างเป็นระบบเป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม การมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยังทุกๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกับ ต้องมาเสียเวลาโดยใช่เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นอีก ด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบ จะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ ผลที่ได้ มีความกระฉ่าง ชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของ สมาชิกในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหา ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็น สหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระฉ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

การที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมอง โลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่น ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่างๆ ดังนี้

1. เปลี่ยนจากการมอง โลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม
2. เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชา ไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์ เป็นผู้มีคุณพระดีหรืออื่นในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
3. เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันมาเป็นการสร้างสรรค์ ในอนาคต

(ศุภลักษณ์ ปุประเสริฐ. 2546 : 25)

จากวินัยทั้ง 5 ประการดังได้กล่าวนี้ เซงเก (Senge) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กร ในอุดมคติที่เขาปรารถนาจะเกิดขึ้น อย่างทั่วถึง โดยวินัยทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะของการเชื่อม โยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การฝึกฝนให้เกิดวินัยทั้ง 5 ประการ จะมีลักษณะของการร่วมกันฝึกฝน ไปพร้อมๆ กัน ทั้งในระดับ บุคคล ผู้อื่น และองค์กร ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อม โยงอย่างเป็นเครือข่าย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้น การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบได้ด้วยการนำและการบริหารภารกิจ ด้วยการนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้วยการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรม การเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงานขจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้น มาช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหาร ที่ฉลาดและมีไหวพริบในการใช้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล

สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะเมื่อยุคเปลี่ยนไป ทุกอย่างย่อมเปลี่ยนตาม องค์กรย่อมต้องปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการอยู่รอดขององค์กร จะต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียน พัฒนาวิธีคิด ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งถือเป็นองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมาย สุดท้ายของสถานศึกษาคือการเรียนรู้ของนักเรียน ฉะนั้นในบรรดาองค์กรต่างๆ สถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าประเภทใดๆ เพราะฉะนั้นผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ อนึ่งปัจจัยชี้ให้เห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็น “ปัจจัยคั่นเหตุ” ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ ตามมาหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ส่งผลต่อการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ ตามมาอีกหลายปัจจัยเช่นกัน ฉะนั้น การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา หรือของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในลักษณะประจำการหรือก่อนประจำการ ควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษา ขณะเดียวกันควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ในบริบทวัฒนธรรมสังคมไทยให้แพร่หลาย (วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ. 2545 ; อ้างอิงใน สุจิตราภรณ์ สาเกาอินทร์. 2553 : 44) คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 18) ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ การฝึกอบรม พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูแต่เยาว์วัย เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้หลอมรวมเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว รวมทั้งเจตคติต่อตนเอง ต่อคนอื่นและต่อ งานอาชีพ ส่วนผู้ตามและผู้ร่วมงานเช่นเดียวกัน ขึ้นกับคุณลักษณะของเขาเอง ซึ่งกำหนดให้แสดง ออกมาในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นเงื่อนไขที่ทำให้แสดง พฤติกรรมออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย

ปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น สภาวะแวดล้อมทาง สังคมวัฒนธรรม ระเบียบ หรือลักษณะขององค์กรที่หน่วยงานสังกัดอยู่ สอดคล้องกับผลงาน การวิจัยของวรรณี หิรัญญากร (2546 : 146) ที่วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามี ความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์กรทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม สามารถพยากรณ์ สุขภาพองค์กรได้ โดยพบว่า ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมพยากรณ์ สุขภาพองค์กรได้ ได้ร้อยละ 34.20 สามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ($p < .05$)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้ มีการพัฒนาหันความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดีและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็น ไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาในลำดับต่อไป

สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ความเป็นมา

จากการปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุก ฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นที่มา ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวัง ยกระดับการศึกษาของชาติให้มีมาตรฐานและจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยกำหนดให้มีการ ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ และจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ.2553 ได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาคือทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกันคือกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดโครงสร้างใหญ่ เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นระดับพื้นที่ได้หลอมรวม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานบุรีรัมย์ เขต 4 และเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2553 ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 109ง ลงวันที่ 14 กันยายน 2553 ได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานบุรีรัมย์และเปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4” มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษานบุรีรัมย์ เขต 4 ครอบคลุมพื้นที่ 6 อำเภอ คือ อำเภอพุทไธสง อำเภอสตึก อำเภอคูเมือง อำเภอนาโพธิ์ อำเภอแคนดง อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ และอำเภอแคนดง มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 193 โรงเรียน 1 สาขา ปัจจุบันมีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่บริเวณ โรงเรียนดงศิริราษฎร์อนุสรณ์ ตำบลพุทไธสง อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์

ในการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อม และสามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ จากการดำเนินการจัดการศึกษาในช่วงเวลา 4 ปีที่ผ่านมา พบว่าผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐาน โดยการรวมของเขตพื้นที่ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 17 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 3 ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จึงได้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพขั้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ความรู้ความสามารถของครูผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และสร้างความเข้มแข็งเขตพื้นที่และสถานศึกษาอย่างเร่งด่วนและจริงจังภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีกรอบกฎหมายที่สำคัญทางการศึกษา ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษา ทศวรรษที่ 2 ของกระทรวงศึกษาธิการ กลยุทธ์/จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นแนวทางในการพัฒนาบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ บริบทของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย องค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ ครบวงจร บุคลากร และผู้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนพัฒนา ทำให้ได้วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรที่หลากหลายและกว้างขวาง มีพันธกิจที่สนับสนุนเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นความจริงได้ และเกิดประโยชน์ตามเป้าประสงค์ รวมทั้งการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้กรอบของ Balanced Scorecard : BSC และเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงได้นำแผนงาน /โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการในแต่ละปี

ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน คือ ภายในปี 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จะเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล โดยมุ่งพันธกิจสู่เป้าหมายดังนี้

1. เด็กปฐมวัยทุกคน ได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับ โอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากล

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ตามสมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพและมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรคณะบุคคลมีความพร้อมและความเข้มแข็งในการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักหลักธรรมาภิบาล และใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ ด้วยความร่วมมือจากเครือข่ายทุกภาคส่วน ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีสภาพแวดล้อมและบริบทที่เอื้อต่อการบริการ

ในการดำเนินการสนับสนุน นิเทศติดตามการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. ขกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ พัฒนาผู้เรียน เพื่อบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ
2. ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม สร้างสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. สร้างความเสมอภาค เพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนสามารถได้รับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างมีระบบ
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
6. เร่งรัดพัฒนาความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสังกัดเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้มีนักวิชาการและผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยมาแล้ว ซึ่งสามารถนำมาอ้างอิงได้ดังนี้

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547 : 5) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาทะเลชายฝั่งตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาทะเลชายฝั่งตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาทะเลชายฝั่งตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาทะเลชายฝั่งตะวันออก มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) จากการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้าน การคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระสุนเขาวัวปัญญา สามารถพยากรณ์องค์กร แห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

แคลิยา ศรีใส (2548 : 5) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำ เขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีปารมมิ การคลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีการสร้างทีมงานโดยรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน และบทบาทที่สมดุล และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชัยวัฒน์ คู่มทอง (2548 : 6) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาที่แบบภาวะผู้นำ พบว่ามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐ ไม่แตกต่างจากภาคเอกชน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐและภาคเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผูกพันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพวรรณ โอบคั้ง (2549 : 5) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

และ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลข เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมพร จำปานิล (2549 : 5) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 5) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสถานภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โอภาส วุฒิสเลา (2550 : 6) ได้ทำการศึกษาการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน

มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอนและข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวม ไม่แตกต่างกัน

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551 : 6) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยภาพรวม และรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นุศัมหม์ครออี มะลี (2553 : 5) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.855$)

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553 : 6) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

แอส และเดวิด (Ash & David. 1997 : 6) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะคือ

1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้
3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
4. มีการทำทายในทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม
6. ผู้นำส่งเสริมให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ
7. ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เบส และคณะ (Bass. et al. 1987 : 73-87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง และจากการศึกษาวิจัยพบว่า

1. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

3. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือการยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการ โดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

สโตฟเวอร์ (Stover, 2003: 5) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียน: การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การทำงานร่วมกัน และการสะท้อนความคิดเห็นเป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาด โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็นเก็บข้อมูลโดยใช้คำถามปลายเปิดสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์นักเรียนพบข้อสรุปการวิจัย 4 ข้อคือ

1. รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนพบโรงเรียนทุกขนาด
2. รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร
3. การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน
4. ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อยคือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ทั้งนี้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้ศึกษาค้นคว้า ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ที่เน้นในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกัน สถานศึกษาไม่สามารถที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำอย่างแท้จริง เพราะการจะสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ ความตั้งใจจริง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม โดยการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งจากผลการศึกษางานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีวิธีดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,877 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 320 คน ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 608-610; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 148-149) และวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่ม ดังนี้

1. ผู้วิจัยกำหนดประชากรเป้าหมายคือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2558
2. แบ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ออกเป็นกลุ่มย่อยตามกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย 20 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น (Strata)
3. ทำการสุ่มโรงเรียนในแต่ละกลุ่มย่อยมาจำนวน 2 โรงเรียน ด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก จะได้จำนวนโรงเรียน 40 โรงเรียน
4. ทำการสุ่มครูในแต่ละตำแหน่งและแต่ละโรงเรียนตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลาก

5. รวบรวมแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบแล้วเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรของครูจาก โรงเรียนที่สุ่มมาได้และจำนวนกลุ่มตัวอย่างครูที่ตอบแบบสอบถาม

ที่	กลุ่มโรงเรียน	ประชากรครู	กลุ่มตัวอย่างครู
1	สตึก1	62	29
2	สตึก2	21	10
3	สตึก3	38	18
4	สตึก4	27	12
5	สตึก5	48	23
6	สตึก6	27	13
7	คูเมือง1	29	14
8	คูเมือง2	33	16
9	คูเมือง3	17	8
10	คูเมือง4	22	10
11	คูเมือง5	35	16
12	พุทไธสง1	58	27
13	พุทไธสง2	27	11
14	พุทไธสง3	33	14
15	แคนดง1	36	18
16	แคนดง2	34	16
17	นาโพธิ์1	35	17
18	นาโพธิ์2	38	18
19	บ้านใหม่ไชยพจน์1	36	17
20	บ้านใหม่ไชยพจน์2	27	13
	รวมทั้งสิ้น	678	320

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งได้จัดทำขึ้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบ เลือกตอบ (Checklist) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แบ่งเป็น 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ แบลสและอโวลีโอ คือ

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ไทเคิร์ต (Likert's Scale) ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นแบบสอบถามจำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วยคำถาม 5 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของเซงเก คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้
2. การมีรูปแบบความคิด
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ เซงเก (Senge, 2006 : 139-269) และได้พัฒนาปรับปรุงมาจาก สุจิตราภรณ์ สำเภอินทร์ (2553) เพื่อสอบถามครูของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จาก ระดับการปฏิบัติเป็นมากที่สุดถึงน้อยที่สุดซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ไทเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ร่างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรตาม ทั้ง 4 ด้าน
2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมและความถูกต้องของภาษา
3. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถามผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย
 - 4.1 นายจำปา จันทะสอน วุฒิการศึกษา กศ.ค. การบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวฝาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เชี่ยวชาญด้านวิจัยและสถิติ
 - 4.2 นางสาวสุรางค์ ไชยสงคราม วุฒิการศึกษา คม. การบริหารการศึกษา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
 - 4.3 นายวราพงษ์ พรหมไรสง วุฒิการศึกษา ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอมรสิริสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เชี่ยวชาญด้านภาษา
5. นำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาตรวจสอบความชัดเจนและเหมาะสมของข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการว่า “สอดคล้อง” “ไม่แน่ใจ” หรือ “ไม่สอดคล้อง” โดย

ผู้วิจัยแปลคำตอบดังกล่าวเป็น +1, 0 และ -1 ตามลำดับ และนำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item – Objective Congruence) ผลปรากฏว่า ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป และนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความตรงเชิงเนื้อหา

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์ของแบบสอบถามให้ได้ความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

7. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

8. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 30 คน

9. นำแบบสอบถามมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิธีการทดสอบค่าที่เป็นรายข้อ โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.76 ขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550 : 156) ผลปรากฏว่า ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 1.86 – 10.92

10. นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927

11. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นครูของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เพื่อขอความร่วมมือจากครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

2. นำหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 320 ฉบับ ไปโรงเรียนเป้าหมาย เพื่อขอความร่วมมือจากครู กำหนดวันสถานที่รับแบบสอบถามคืนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 กรณีที่ไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะไปติดตามขอด้วยตนเอง เพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด ผลปรากฏว่า แบบสอบถาม จำนวน 320 ฉบับ เก็บรวบรวมและมีความสมบูรณ์ จำนวน 314 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.12

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับปรากฏว่าสมบูรณ์ทุกฉบับ
2. กรอกรหัสแบบสอบถามตั้งแต่ฉบับแรกถึงฉบับสุดท้าย
3. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามแต่ละฉบับ แล้วประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรม

คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

เมื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่และ

ค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่กำหนดไว้ดังนี้

(บุญชม ศรีสะอาด. 2555)

4.51-5.00	หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ของแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่กำหนดไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535: 100-103)

- 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2553 : 316)

- ค่า $|r|$ มีค่า 0.81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
- ค่า $|r|$ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 – 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
- ค่า $|r|$ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- ค่า $|r|$ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.21 – 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
- ค่า $|r|$ มีค่าต่ำกว่า 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก
- หากค่า r มีค่าเป็น (+) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก
- หากค่า r มีค่าเป็น (-) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้แบ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน ดังนี้
สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีดังนี้

1. ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 244) ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับเนื้อหาของแบบสอบถาม

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็น

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2. อำนาจจำแนก (Discrimination) โดยการทดสอบค่าที่เป็นรายข้อ โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 321) ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที่

\bar{X}_1 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

\bar{X}_2 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S_1^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

N_1 แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1

N_2 แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3. ความเชื่อมั่น (α) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 261) ดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α	แทน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น
K	แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
s_i^2	แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
s_t^2	แทน ความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

สถิติพื้นฐาน มีดังนี้

1. ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 101) ดังนี้

$$\% = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ %	แทน ร้อยละ
f	แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N	แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 261) ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
$\sum X$	แทน ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน
N	แทน จำนวนข้อมูล

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 310) ดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เป็นการหาความสัมพันธ์ของ ตัวแปรหรือผลการวัด 2 ชุด ที่เกิดจากสิ่งเดียวกัน โดยลักษณะของข้อมูลที่ได้จากตัวแปรทั้ง 2 ตัว ต้องเป็นแบบต่อเนื่อง และอยู่ในระดับอันตรภาค (Interval Scale) หรือระดับอัตราส่วน (Ratio Scale) โดยใช้สูตร ดังนี้ (อุทท ไกรยวรรณ, 2549 : 273)

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

$\sum X$ แทน ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1 (X)

$\sum Y$ แทน ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1 (Y)

$\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูลตัวแปรที่ 1 และ 2

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1

$\sum Y^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 2

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 314 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.12 มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์สำหรับเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X_t	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน
X_1	แทน ด้านการสร้างบารมี
X_2	แทน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	แทน ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา
X_4	แทน ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล
Y_t	แทน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน
Y_1	แทน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้)
Y_2	แทน ด้านการมีรูปแบบการคิด
Y_3	แทน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
Y_4	แทน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
Y_5	แทน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ตอนที่ 3 ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ได้แก่ เพศ และวุฒิการศึกษา ดังปรากฏในตาราง 4.1 ต่อไปนี้

ตาราง 4.1 จำนวน และค่าร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่ง

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง	314	100
1. เพศ		
1.1 ชาย	132	40.03
1.2 หญิง	182	59.97
2. วุฒิการศึกษา		
2.1ปริญญาตรี	164	52.23

ตาราง 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	150	47.78

จากตาราง 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 314 คน เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 40.03 เป็นเพศหญิง จำนวน 182 คนคิดเป็นร้อยละ 59.97 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 52.23 ส่วนระดับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 47.78

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ คังปรากฏในตาราง 4.2 – 4.6 ต่อไปนี้

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
1. การสร้างบารมี	4.21	0.69	มาก	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.13	0.71	มาก	2
3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา	4.13	0.74	มาก	3
4. การคำนึงถึงเอกลักษณ์	4.07	0.77	มาก	4
รวมเฉลี่ย	4.13	0.72	มาก	

จากตาราง 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างบารมี ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ($\bar{X} = 4.13$) และ ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างบารมี	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้ บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและ ความรับผิดชอบ	4.15	0.69	มาก	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพ และศรัทธาของครู	4.23	0.75	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่พร้อมอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ ขององค์กร	4.23	0.70	มาก	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน	4.37	0.60	มาก	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน	4.26	0.71	มาก	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาและควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต	4.11	0.76	มาก	9
7. ผู้บริหารแสดงจุดยืนอย่างมีเหตุผลในการแก้ปัญหาและ ยุติข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้โดยไม่สร้างความขัดแย้ง	4.12	0.67	มาก	8
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมสูง	4.24	0.68	มาก	3
9. ผู้บริหารเห็นความสำคัญในสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความ คิดเห็นและเชื่อถือ	4.17	0.66	มาก	6
เฉลี่ยรวม	4.21	0.69	มาก	

จากตาราง 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการสร้างบารมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาและควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ($\bar{X} = 4.11$)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงเป้าหมายร่วมกัน	4.05	0.74	มาก	4
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร	4.23	0.66	มาก	2
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีและสร้างความคิดในแง่บวก ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	0.73	มาก	3
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างควมมีชีวิตชีวาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควร	4.03	0.75	มาก	5
14. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและสามารถจัดการกับปัญหาได้	3.99	0.78	มาก	6
15. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับ และแสดงความชื่นชมต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.37	0.58	มาก	1
เฉลี่ยรวม	4.13	0.71	มาก	

จากตาราง 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ($\bar{X} = 4.23$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง และสามารถจัดการกับปัญหาได้ ($\bar{X} = 3.99$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ด้านการกระตุ้นเขาวินิจฉัย โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุ้นเขาวินิจฉัย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
16. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง	4.32	0.63	มาก	1
17. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้พยายามหาแนวทางใหม่ๆ เกิดใช้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อองค์กร	4.08	0.82	มาก	5
18. ผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดมุมมองและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล	4.14	0.73	มาก	4
19. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้จะเห็นต่าง	4.02	0.79	มาก	6
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจและสนับสนุนวิธีคิดที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.15	0.75	มาก	3
21. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้จากแนวทางใหม่ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.01	0.76	มาก	7
22. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการชวนขวหาความรู้	4.20	0.68	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.13	0.74	มาก	

จากตาราง 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการขวนขวายหาความรู้ ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้จากแนวทางใหม่ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.96$)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล โดยรวมและรายข้อ

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
23. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในองค์กรทุกเรื่อง	3.71	1.01	มาก	8
24. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	3.83	0.93	มาก	7
25. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความสนใจ	4.32	0.58	มาก	1
26. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักในความต้องการจำเป็นของบุคลากร	4.12	0.72	มาก	4
27. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลและมีการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ	4.03	0.76	มาก	5
28. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ในการสร้างสรรค์ผลงานและแก้ปัญหา	4.25	0.67	มาก	3
29. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยติดตามช่วยเหลืองานที่ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ	4.03	0.85	มาก	6

ตาราง 4.6 (ต่อ)

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อ สื่อสารกับบุคลากรอย่าง ชัดเจน	4.28	0.67	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.07	0.77	มาก	

จากตาราง 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความสนใจ ($\bar{X} = 4.34$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อ สื่อสารกับบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.28$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในองค์กรทุกเรื่อง ($\bar{X} = 3.71$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

เป็นการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ใน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ดังปรากฏในตาราง 4.7 – 4.12 ต่อไปนี้

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้าน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.19	0.71	มาก	2
2. การมีรูปแบบการคิด	4.08	0.76	มาก	5
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.13	0.71	มาก	4
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.16	0.72	มาก	3
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.32	0.63	มาก	1
เฉลี่ยรวม	4.18	0.70	มาก	

จากตาราง 4.7 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมา คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.19$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.16$) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.13$) และด้านการมีรูปแบบการคิด ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมและรายข้อ

การเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
1. บุคลากรในโรงเรียนพยายามฝึกฝนตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ ในความสามารถเฉพาะของตน	4.07	0.84	มาก	4
2. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการ อบรมสัมมนา และการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง	4.36	0.60	มาก	1
3. โรงเรียนมีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ เพียงพอกับ ความต้องการของบุคลากร	3.97	0.81	มาก	5
4. บุคลากรมีความกระตือรือร้น ประารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของตน	4.33	0.61	มาก	2
5. บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	4.23	0.69	มาก	3
เฉลี่ยรวม	4.19	0.71	มาก	

จากตาราง 4.8 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมาคือ บุคลากรมีความกระตือรือร้น ประารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตน ($\bar{X} = 4.33$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนมีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$)

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการมีรูปแบบการคิด โดยรวมและรายข้อ

การมีรูปแบบการคิด	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันศึกษา คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองและวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ	4.32	0.60	มาก	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมแก้ไขปัญหา โดย มองข้ามความผิดพลาดและมองโลกตามความเป็นจริง	3.68	0.99	มาก	6
8. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันทำงาน โดยไม่ยึดติด กับทฤษฎีจนเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิด	4.28	0.60	มาก	2
9. โรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.76	มาก	4
10. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและ สร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาการดำเนินงาน ตาม สถานการณ์ต่างๆ	4.22	0.70	มาก	3
11. บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานเชิงบวก มีความเข้าใจทั้ง ในเรื่องของคน ผู้อื่นและองค์กร	3.92	0.89	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.08	0.76	มาก	

จากตาราง 4.9 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการมีรูปแบบการคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันศึกษา คิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองและวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันทำงาน โดยไม่ยึดติดกับทฤษฎีจนเกินไป มีความยืดหยุ่น ทางความคิด ($\bar{X} = 4.28$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมแก้ไข ปัญหา โดยมองข้ามความผิดพลาดและมองโลกตามความเป็นจริง ($\bar{X} = 3.68$)

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
12. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.32	0.60	มาก	2
13. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายจากธรรมชาติของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน	3.76	0.97	มาก	6
14. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกันที่จะมุ่ง ไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต	4.39	0.53	มาก	1
15. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจร่วมกัน	4.22	0.69	มาก	3
16. บุคลากรทุกคนยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร	3.92	0.78	มาก	5
17. โรงเรียนได้เสริมสร้างความรัก ความห่วงใย และความผูกพัน ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.14	0.72	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.13	0.71	มาก	

จากตาราง 4.10 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกันที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมาคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.32$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายจากธรรมชาติของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน ($\bar{X} = 3.76$)

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
18. โรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งทาง ความคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมร่วมกัน	3.80	0.96	มาก	4
19. โรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	4.22	0.68	มาก	2
20. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ โดย วิธีต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การประชุมย่อย การสนทนากลุ่ม การ แนะนำ ปรัชญาหารือ	4.42	0.54	มาก	1
21. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน และให้อิสระกับทีมงาน เพื่อ สร้างสรรค์งานและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น จากบรรยากาศที่ เอื้อต่อการทำงาน	4.20	0.69	มาก	3
เฉลี่ยรวม	4.16	0.72	มาก	

จากตาราง 4.11 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น
ทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก
เช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยน
ความคิด ความรู้ โดยวิธีต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การประชุมย่อย การสนทนากลุ่ม การแนะนำ
ปรัชญาหารือ ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมาคือ โรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ
ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียน
ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งทางความคิด และการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมร่วมกัน
($\bar{X} = 3.80$)

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมและรายข้อ

การคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
22. โรงเรียนมีการกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากร และองค์กร โดยรวมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาต่อ	4.42	0.55	มาก	1
23. โรงเรียนมีการดำเนินงานที่เป็นการเชื่อมโยงกัน มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม	4.18	0.75	มาก	4
24. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการวางแผนการดำเนินงานระยะยาวอย่างรอบคอบร่วมกัน	4.39	0.56	มาก	2
25. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรใช้ข้อมูล สารสนเทศมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหา	4.29	0.67	มาก	3
เฉลี่ยรวม	4.32	0.63	มาก	

จากตาราง 4.12 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ โรงเรียนมีการกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากร และองค์กร โดยรวมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาต่อ ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรใช้ข้อมูล สารสนเทศมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 4.29$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนมีการดำเนินงานที่เป็นการเชื่อมโยงกัน มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม ($\bar{X} = 4.18$)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ดังรายละเอียดตามตาราง 4.13

ตาราง 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_t
Y_1	0.718**	0.510**	0.670**	0.612**	0.570**
Y_2	0.560**	0.625**	0.647**	0.663**	0.585**
Y_3	0.637**	0.617**	0.658**	0.496**	0.658**
Y_4	0.527**	0.507**	0.421**	0.599**	0.549**
Y_5	0.486**	0.538**	0.553**	0.648**	0.649**
Y_t	0.559**	0.529**	0.648**	0.630**	0.674**

จากตาราง 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (Y_t) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์โดยภาพรวมทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.674$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (X_3) มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.648$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (X_4) มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน ($r = 0.630$) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.529$)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
2. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานูริรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,877 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานูริรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 320 คน ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608-610; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 148-149) และวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานูริรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของครู มี 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น เขาวงกตปัญญา และการคำนึงถึงเอกัตบุคคล แบบสอบถามที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานูริรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของครู มี 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีรูปแบบการคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษาเอกสาร และแบบสอบถาม ประกอบกับแนวคิดที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เกี่ยวกับ เพศ และวุฒิการศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจำนวน 30 ข้อ ซึ่งมีค่าความ เชื่อมั่น เท่ากับ 0.921 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน เป็นแบบสอบถามจำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วยคำถาม 5 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของเซงเก คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.958

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยขอหนังสือจาก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนูริรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานูริรัมย์เขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำ

หนังสือราชการจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 แจ้งโรงเรียนในสังกัด เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและกำหนดวันรับแบบสอบถามคืน โดยผู้วิจัย ไปเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 ด้วยตนเองและกรณีไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะติดตามด้วยตนเอง ผลปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืน จำนวน 314 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.12

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ โดย ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กำหนดตัวเลขแทนค่าข้อมูลลงในแบบสอบถามแต่ละข้อ และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้สถิติวิเคราะห์ดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง
2. ศึกษาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เสนอข้อมูลเป็นตารางแจกแจงความสัมพันธ์ประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างบารมี

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับ และแสดงความชื่นชมต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความสนใจ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

2.1 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการอบรม สัมมนา และการศึกษาผลงานอย่างค่อเนื่อง

2.3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการมีรูปแบบการคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันศึกษา คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองและวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ

2.4 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกันที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ในอนาคต

2.5 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ โดยวิธีต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การประชุมย่อย การสนทนากลุ่ม การแนะนำปรึกษาหารือ

2.6 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือ โรงเรียนมีการกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากร และองค์กร โดยรวมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาต่อ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์โดย ภาพรวมทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา

อภิปรายผลการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของครู สามารถอภิปรายผลประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน นั้นหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 นั้นเป็นบุคคลที่มีความพร้อมด้านความรู้ ซึ่งได้นำเทคนิควิธีการ กลยุทธ์ต่างๆ ทางทฤษฎีการบริหารการศึกษามาปรับใช้ สามารถดำเนิน กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้อย่างราบรื่น มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่ เกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน และชุมชน สามารถูงใจให้คนปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการหรือ คำสั่งได้ โดยใช้ศิลปะการพูดในการชี้แนะผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น อีกทั้ง ยังประพุดติคนเป็นแบบอย่างเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาและทำให้ครูและบุคลากรภายใน สถานศึกษาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ตลอดจนหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาใน

หน่วยงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ คำนึงถึงความต้องการของครูแต่ละบุคคลโดยเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทาย ด้วยการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง อันส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับที่น่าพึงพอใจ ส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2557 ที่สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีการศึกษา 2556 เฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.1 โดยมีกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เพิ่มขึ้นสูงสุดร้อยละ 7.63 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. 2558 : 34) สอดคล้องกับงานวิจัยของครุณี ชันขวา (2551 : 69) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของณัชฎานุช สุชาติ (2553 : 180) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา งานวิจัยของสุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553 : 77) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างบารมี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูงในการดำเนินงานและการดำเนินชีวิต และสามารถระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสบายใจและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถให้ตรงกับเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน นั้นแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นองค์กรที่สามารถอำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร บุคลากรครูเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีศักยภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้น สนใจ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่และ พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ครูและผู้บริหารร่วมกันกำหนดอนาคตขององค์กร ตลอดจนทิศทางการขององค์กรอย่างชัดเจน บุคลากรในองค์กรมีความคิด ความเข้าใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น องค์กรสามารถยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว ภายในองค์กร ได้ อย่างสร้างสรรค์ เกิดความรู้สึกผูกพัน ตระหนัก เข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงขององค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พัฒนาความรู้และความสามารถให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน อันนำไปสู่เป้าหมายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตราภรณ์ สำภาอินทร์ (2553 : 77) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีรูปแบบความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ งานวิจัยของมุฮัมหมัดรอฮี มะลิ (2553 : 79) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .674 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่อาศัยความรู้ ทักษะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพูด การลงมือทำ ให้บุคลากรครู ได้เห็นและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตน และเปิดโอกาสให้ครู ได้แสดงความสามารถพร้อมทั้งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายได้ หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีแนวโน้มอยู่ในระดับสูงขึ้นด้วย เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อ การเรียนรู้ของบุคคลในสถานศึกษาทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม นั่นคือ

หากผู้บริหารมีการกระตุ้นเซว้ปัญญา และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ก็จะส่งผลให้บุคลากร อันหมายรวมถึงองค์กรมีความรอบรู้ สามารถจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีรูปแบบและเป็นระบบ (David. 1997 ; อ้างถึงใน คำนึ่ง หุคผ่อง. 2547 : 98) อาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษามีประสิทธิผล เป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ สวงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2544 : 82) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พร้อมจะสนองความเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาผู้ ตาม ให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ในลำดับต่อมา ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารในสถานศึกษาหรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง ควรคำนึงถึง การพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในผู้บริหาร สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 60) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้มีทิศทางเป็นบวก

ข้อเสนอแนะ

จากความมุ่งหมายและผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของครู ควรนำมาพิจารณาเพื่อนำข้อมูล มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียน ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีการทำความเข้าใจและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การคำนึงถึงความ เป็นเอกลักษณ์ให้มากขึ้น ด้วยการส่งเสริมให้มีการพบปะกัน ในลักษณะที่เป็น กันเอง ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและ แบบไม่เป็นทางการ นั่นคือใช้วิธีการด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจ ชักถามข้อสงสัย และสามารถสังเกต ปฏิกริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสาร ได้ใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับ บุคลากร มีการตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของบุคลากร โดยผู้บริหารเป็นผู้แจ้งข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ข้อมูลที่บุคลากรต้องการหรือจำเป็นต้องรับรู้ และ ให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้บริหารต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถ และแรงจูงใจที่แตกต่างของบุคลากรแต่ละคนให้ได้ ยอมรับและให้การดูแลช่วยเหลือ

สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน ให้คำปรึกษาเฉพาะเป็นรายบุคคลได้ ผู้บริหารต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารควรดำเนินงานภายในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะด้านการมีรูปแบบการคิดและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะเป็นไปในลักษณะตามๆ กันไป เห็นพ้องตามความคิดของผู้อื่น โดยปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ การที่คนแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกัน ที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะต้องเลิกความคิดแบบเดิมๆ ที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมาจากผู้บริหารเพียงคนเดียวเท่านั้น จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร จัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์กรมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิด การเรียนรู้อย่างมากมายว่า แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มาก มีการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิดและความรู้สึกต่างๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิดและมีใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่างๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร องค์กรจึงจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลดความขัดแย้งและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ในลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). มาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : สหાયบ์สื่อการพิมพ์.
- โกศล ศีลธรรม. (2546, มกราคม). "องค์กรแห่งการเรียนรู้". วารสารเพื่อคุณภาพ. 9(63) : 101-105
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์. ก.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คุณวุฒิ กนจลาต. (2540). ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership). พิมพ์ครั้งที่ 2. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำนิง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคลเลีย สรีโส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุณี ดันดิเวชวุฒิกุล. (2549). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด. คุษฎีนิพนธ์. กศ.ค. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. คุษฎีนิพนธ์. ศษ.ค. (บริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- จำเรียง วยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2544). วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). นานาตรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการ
เรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยวัฒน์ คุ่มทอง. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชุติมนพณ์ นครชัย. (2553). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือ
สารสาสน์ เขตการศึกษาที่ 4 กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ณัฐ วัฒนพานิช. (2550). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนใน
เครือสารสาสน์. คุยฎินิพนธ์. ป.ด. (การพัฒนาศึกษาการมนุษย์).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัชฎานุช สุชาติ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ
หลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้
หลักสูตร. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฑลาวัลย์ สารสุข. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3.
วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ครุณี ขันขวา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในอำเภอหนองแวง สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษขอนแก่นเขต 5. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ทิพวรรณ โอษคลัง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธวัช บุญยงณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.
กรุงเทพฯ : แอล ที เพรส.
- บุชา สระสม. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบ
สร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2549). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2555). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุหงา วชิระศักดิ์มงคล. (2557.) มนุษย์สัมพันธ์ในการแนะแนว. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2547, มีนาคม – พฤษภาคม). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเพื่อพัฒนาความ
เป็นผู้บริหารมืออาชีพ”, วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 27(3) : 28 – 35.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). องค์การและการจัดการ (ORGANIZATION &
MANAGEMENT). กรุงเทพฯ : ปิัญญาชน.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542.). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.
บุรีรัมย์ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- พรรณี เกษกมล. (2548, เมษายน- มิถุนายน). “องค์กรแห่งการเรียนรู้”, วารสารวิชาการ. 8(2) : 13-18.
“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” (2553, 12 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษาฉบับ
กฤษฎีกา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก. หน้า 1-24.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.
กรุงเทพฯ :เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรพรรณ ภูมิภู. (2549). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พิมพ์อร สดเชียม. (2548). แนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ. เลข : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- มุขัมหมัดรอฮี มะลี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1.
วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไมเคิล เจ, มาร์ควอดท์. (2550). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. แปลและเรียบเรียงจาก Building
the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning
แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุคา รักไทย. (2546). การบริหารความเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ชีระป้อมวรรณกรรม.
- บุทท ไกยวรรณ. (2549). สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). "ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ : ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่าง
คุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ".
วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 46(5) : 5.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : อริยชน.
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพ
องค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา
12. วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการพิพากษ์.
กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- ศิริพร จินดาพงษ์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
ผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา สระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการ
พยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์. พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, เสม พริ้งพวงแก้ว และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). (2544). ภาวะ
ผู้นำกับวิกฤติระบบราชการไทย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มติชน.

- สมกิต ชุมนุมพร. (2549). การศึกษาการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. สารนิพนธ์. กศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมพร จำปานิล. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
เลข : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สยามพร ทองเนื้อดี และดิเรก วรรณเศียร. (2552). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
ในเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย
สวนดุสิต. 5(3) : 27.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. (2558 ก). แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2558. กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 4.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. (2558 ข). รายงานวิเคราะห์ผลการทดสอบ
ทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2557. กลุ่มงานวัดผลและ
ประเมินผลทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัย เรื่อง วิถีวิทยาการประเมินความสำเร็จ
ของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เพลิน สตูดิโอ.
- สุดารัตน์ ดวงชาตม. (2549). การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงาน
เขตพื้นที่ศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์. ศษ.ค. (การบริหารการศึกษา).
ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุจิตราภรณ์ ลำภาอินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
ราชบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุวีรัตน์ อ่องสกุล. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญตาม
การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้.
วิทยานิพนธ์. พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุรชิน วิเศษลา. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาขอนแก่นเขต 4. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- สุเทพ พงศ์ศิริรัตน์. (2549). พหุติกรรมองค์กร. (เอกสารประกอบคำสอน). เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2549). ภาวะผู้นำ. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- โอภาส วุฒิสেলা. (2550). การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Transformational Leadership, Charisma, and Beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), **Emerging Leadership Vistas**. (pp. 29-49). Lexington, MA : Lexington Books.
- Ash, B. D. (1997). **Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning**. Ph.D. (Education), Ball State University, U.S.A.
- Bass, B. M. et al. (1987). "Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect," **Group and Organization Studies**. 12(1) : 73-87.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond." **Journal of European Industrial Training**. 14 (5) : 21-27.
- Brandt, R. (2003). "Is This School a Learning Organization ? 10 Ways to Tell." **Journal of Staff Development**, 24(1), Retrieved 12 May 2011, from [http://www.nsd.org.library/Jsdb/brandt 241.html](http://www.nsd.org.library/Jsdb/brandt%20241.html).
- Ceppetelli, E. B. (1995). "Building a Learning Organization Beyond the Wall," **Journal of Nursing Administration**. 25(10) : 98.
- Drake, H., & Roe, G. (1994). **Educational Administration Theory Research and Practice**. New York : McGraw-Hill.
- Grader, B. L. (2003). **Learning Organization Practices in Public Schools: A Middle School Case Study**. Ph.D. (Educational Administration), The University of New Mexico, Mexico.
- House, R. S. (1996). **The Human Side of Project Management: Reading**. New York : McGraw-Hill.

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 8th ed. McGraw-Hill : New York.
- Karsten, S., et al. (2000). "Dutch Primary School and the Concept of the Learning Organization." **The Learning Organization**. 7(3) : 145-155.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurements**. 30 : 607-610.
- Liin, H. (2004). **A Study of Learning Organization and Faculty Development in Higher Education**. Ph.D. (Higher Education), University of Idaho, U.S.A.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994) **The Global Learning Organization Burr Ridge**. IL: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning**. Palo Alto : Davies-Black Press.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : Irwin Professional Publishing.
- Mitchell, T. R., Larson, J. R. (1987). **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior**. New York : McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development**. Maidenhead : McGraw-Hill Book Company.
- Reinhardt, A. (2004). Discourse on the Transformational Leader Meta-narrative or Finding the Right Person for the Job. **Advances in Nursing Science**. 27(1) : 21.
- Robbins, S. P. (1989). **Training in Inter-personal Skills: Tips for Managing People at Work**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Schwartz, B. (1980). **Psychology of Learning and Behavior**. New York : W.W. Norton.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday.
- _____. (2000). **School That Learn**. New York : Doubleday.
- _____. (2006). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York, NY: Currency/Doubleday.
- _____. (2011). **Schools That Learn : A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone who Cares about Education**. New York, NY : Doubleday.

- Senge, P. M., et al. (1999). **The Dance of Change : The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organization**. New York : Doubleday.
- Stover, L. D. (2003). **Alternative Assessment Reporting and School Improvement: Building Learning Organization through Collaboration and Reflection**.
Ph.D. (Educational Administration), Auburn University, U.S.A.
- Tichy, N. & Devanna M. (1990). **The Transformational Leader; The Key to Global Competitiveness**. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). **Sculpting the Learning Organization**. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**, translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. New York : The Free Press and the Falcon's Bring Press.
- Yamane, T. (1967). **Elementary Sampling Theory**. New York : Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1989). **Leadership in Organization** .2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๒๐/ ๖๘๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๔ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายจำปา จันทะลอน

ด้วย นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกโรสง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ โดยมี ดร.กระพั่น ศรีงาน เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ตย ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๒๐/ ๖๘๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๔ กันยายน ๒๕๔๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายวราพงษ์ พรหมไธสง

ด้วย นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ โดยมี ดร.กระพั่น ศรีงาน เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อที่ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๒๐/ ๖๘๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตำบลในเมือง อำเภอเมือง

จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๔ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นางสาวสุรางค์ ไชยสงคราม

ด้วย นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๔ โดยมี ดร.กระพัน ศรีงาน เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๕๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/๒๒๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต ๓๒

ด้วย นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกโสร่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ โดยมี ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลอง ใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกโสร่ง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/๘๕๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๔

ด้วย นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกใสสง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๔ โดยมี ดร.กระพัน ศรีงาน เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

โดยการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าวจึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๓ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 3 ข้อ
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ
ตอนที่ 3 เป็นสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
จำนวน 25 ข้อ
2. จุดมุ่งหมายเพื่อวัดการรับรู้ของท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำผล ไปวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็น
จริงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 4 ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง
เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงตามความเป็นจริง
4. ผู้วิจัยขอรับรองว่า คำตอบของท่านเป็นความลับและข้อมูลที่ได้จากการตอบ
แบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง
นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารมีกับ
ผู้ร่วมงานในสถานศึกษาที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน การตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ทำเครื่องหมาย
✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การ
กระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ
ค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติเช่นนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติเช่นนั้นอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติเช่นนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติเช่นนั้นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติเช่นนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการทำแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การสร้างบารมี					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี		✓			
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพ และศรัทธาของครู			✓		

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การสร้างบารมี					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและความรับผิดชอบ					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพ และศรัทธาของครู					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่พร้อมอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ขององค์กร					
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาและควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
7. ผู้บริหารแสดงจุดยืนอย่างมีเหตุผลในการแก้ปัญหาและยดข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้โดยไม่สร้างความขัดแย้ง					
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมสูง					
9. ผู้บริหารเห็นความสำคัญในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเชื่อถือ					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้งร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงเป้าหมายร่วมกัน					
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีและสร้างความคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมีชีวิตชีวาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควร					
14. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและสามารถจัดการกับปัญหาได้					
15. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับ และแสดงความชื่นชมต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การกระตุ้นเขาวงมปัญหา					
16. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง					
17. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้พยายามหาแนวทางใหม่ๆ เกิดใช้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อองค์กร					
18. ผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา เปิดมุมมองและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล					
19. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้จะเห็นต่าง					
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจและสนับสนุนวิธีคิดที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม					
21. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้จากแนวทางใหม่ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา					
22. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการชวนหาความรู้					
การคำนึงถึงเอกัตบุคคล					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในองค์กรทุกเรื่อง					
24. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน					
25. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความสนใจ					
26. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักในความต้องการจำเป็นของบุคลากร					
27. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลและมีการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ					
28. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ในการสร้างสรรค์ผลงานและแก้ปัญหา					
29. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยติดตาม ช่วยเหลือ งานที่ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ					
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อ สื่อสารกับบุคลากรอย่างชัดเจน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกแสดงระดับที่ท่านเห็นว่าเกิดขึ้นในสถานศึกษาของท่าน ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความเป็นจริง โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติเช่นนั้นในโรงเรียน ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติเช่นนั้นในโรงเรียน ระดับมาก
- 3 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติเช่นนั้นในโรงเรียนระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติเช่นนั้นในโรงเรียน ระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติเช่นนั้นในโรงเรียน ระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการทำแบบสอบถาม

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การเป็นบุคคลที่รอบรู้					
1. บุคลากรในโรงเรียนพยายามฝึกฝนตนเองให้มีความชำนาญในความสามารถเฉพาะของตน		✓			
2. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง			✓		

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การเป็นบุคคลที่รอบรู้					
1. บุคลากรในโรงเรียนพยายามฝึกฝนตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในความสามารถเฉพาะของตน					
2. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง					
3. โรงเรียนมีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร					
4. บุคลากรมีความกระตือรือร้น ปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตน					
5. บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
การมีรูปแบบการคิด					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันศึกษา คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง และวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมแก้ไขปัญหา โดยมองข้ามความผิดพลาด และมองโลกตามความเป็นจริง					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันทำงาน โดยไม่ยึดติดกับทฤษฎีจนเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิด					
9. โรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง					
10. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบ ในการพัฒนาการดำเนินงาน ตามสถานการณ์ต่างๆ					
11. บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติงานเชิงบวก มีความเข้าใจทั้งในเรื่องของตน ผู้อื่น และองค์กร					
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
12. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูล ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
13. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย จากธรรมชาติของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน					

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกันที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต					
15. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจร่วมกัน					
16. บุคลากรทุกคนยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร					
17. โรงเรียนได้เสริมสร้างความรัก ความห่วงใย และความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียน					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
18. โรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งทางความคิดและการปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมร่วมกัน					
19. โรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ					
20. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ โดยวิธีต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การประชุมย่อย การสนทนากลุ่ม การแนะนำปรึกษาหารือ					
21. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน และให้อิสระกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์งานและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น จากบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน					
การคิดอย่างเป็นระบบ					
22. โรงเรียนมีการกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากรและองค์กร โดยรวมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาต่อ					
23. โรงเรียนมีการดำเนินงานที่เป็นการเชื่อมโยงกัน มีลักษณะบูรณาการ อย่างเป็นองค์รวม					
24. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการวางแผนการดำเนินงานระยะยาว อย่างเป็นรูปธรรมร่วมกัน					
25. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ใช้ข้อมูล สารสนเทศมาเป็นแนวทาง ในการตัดสินใจดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหา					

ภาคผนวก ค

คุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
0.927	55

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
0.921	30

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 3

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
0.958	25

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามตอนที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าอำนาจ จำแนก	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าอำนาจ จำแนก
ข้อที่ 1	3.036	ข้อที่ 16	7.369
ข้อที่ 2	4.183	ข้อที่ 17	3.365
ข้อที่ 3	4.312	ข้อที่ 18	2.839
ข้อที่ 4	10.794	ข้อที่ 19	2.791
ข้อที่ 5	5.119	ข้อที่ 20	2.861
ข้อที่ 6	2.571	ข้อที่ 21	2.723
ข้อที่ 7	2.758	ข้อที่ 22	3.936
ข้อที่ 8	4.444	ข้อที่ 23	2.731
ข้อที่ 9	3.587	ข้อที่ 24	2.772
ข้อที่ 10	2.025	ข้อที่ 25	10.926
ข้อที่ 11	4.708	ข้อที่ 26	2.601
ข้อที่ 12	2.678	ข้อที่ 27	2.841
ข้อที่ 13	1.865	ข้อที่ 28	4.837
ข้อที่ 14	1.878	ข้อที่ 29	2.953
ข้อที่ 15	3.854	ข้อที่ 30	5.427

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามตอนที่ 3

ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียน	ค่าอำนาจ จำแนก	ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียน	ค่าอำนาจ จำแนก
ข้อที่ 1	3.429	ข้อที่ 14	2.111
ข้อที่ 2	10.356	ข้อที่ 15	2.113
ข้อที่ 3	2.704	ข้อที่ 16	2.288
ข้อที่ 4	2.819	ข้อที่ 17	2.823
ข้อที่ 5	3.220	ข้อที่ 18	2.797
ข้อที่ 6	4.394	ข้อที่ 19	3.130
ข้อที่ 7	2.327	ข้อที่ 20	2.958
ข้อที่ 8	7.778	ข้อที่ 21	3.844
ข้อที่ 9	2.033	ข้อที่ 22	3.143
ข้อที่ 10	3.889	ข้อที่ 23	3.824
ข้อที่ 11	2.798	ข้อที่ 24	3.109
ข้อที่ 12	4.394	ข้อที่ 25	2.513
ข้อที่ 13	2.709		

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	การประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดประสงค์การวิจัย			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence: CI)					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพ และศรัทธาของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่พร้อมอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ขององค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาและควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. ผู้บริหารแสดงจุดยืนอย่างมีเหตุผลในการแก้ปัญหาและยุติข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้โดยไม่สร้างความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมสูง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9. ผู้บริหารเห็นความสำคัญในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเชื่อถือ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation :IM)					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้งร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงเป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	การประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดประสงค์การวิจัย			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีและสร้างความคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างควมมีชีวิตชีวาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาตามสมควร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
14. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและสามารถจัดการกับปัญหาได้	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
15. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับ และแสดงความชื่นชมต่อผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การกระตุ้นเขวามันปัญญา (Intellectual Stimulation :IS)					
16. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
17. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้พยายามหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18. ผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเปิดมุมมองและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้จะเห็นต่าง	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
20. ผู้บริหารสถานศึกษาขงใจและสนับสนุนวิธีคิดที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้จากแนวทางใหม่ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
22. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการชวนช่วยหาความรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	การประเมินความสอดคล้องระหว่างค่าตามกับจุดประสงค์การวิจัย			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
การคำนึงถึงเอกัตบุคคล (Individualized Consideration : IC)					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในองค์กรทุกเรื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
25. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความสนใจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักในความต้องการจำเป็นของบุคลากร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
27. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลและมีการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
28. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ในการสร้างสรรค์ผลงานและแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยติดตาม ช่วยเหลือ งานที่ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อ สื่อสารกับบุคลากรอย่างชัดเจน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยผู้เชี่ยวชาญ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	การประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดประสงค์การเรียนรู้			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)					
1. บุคลากรในโรงเรียนพยายามฝึกฝนตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในความสามารถเฉพาะของคน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. โรงเรียนมีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4. บุคลากรมีความกระตือรือร้น ปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของคน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
การมีรูปแบบการคิด (Mental Models)					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันศึกษา คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองและวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมแก้ไขปัญหาโดยมองข้ามความผิดพลาดและมองโลกตามความเป็นจริง	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
8. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันทำงานโดยไม่ยึดติดกับทฤษฎีจนเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิด	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
9. โรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11. บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติงานเชิงบวก มีความเข้าใจ ทั้งในเรื่องของตน ผู้อื่น และองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	การประเมินความสอดคล้องระหว่าง ค่าตามกับ จุดประสงค์ การวิจัย			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)					
12. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายจากธรรมชาติของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
14. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกันที่ จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
15. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจร่วมกัน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
16. บุคลากรทุกคนยอมรับ ชื่นชมพร้อมใจและให้ข้อมูล ต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
17. โรงเรียนได้เสริมสร้างความรัก ความห่วงใย และความผูกพัน ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)					
18. โรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งทาง ความคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19. โรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ โดยวิธีต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การประชุมย่อย การสนทนากลุ่ม การแนะนำปรึกษาหารือ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน และให้อิสระกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์งานและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น จากบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	การประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดประสงค์การวิจัย			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)					
22. โรงเรียนมีการกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากรและองค์กร โดยรวมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาต่	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
23. โรงเรียนมีการดำเนินงานที่เป็นการเชื่อมโยงกัน มีลักษณะบูรณาการ อย่างเป็นองค์รวม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการวางแผนการดำเนินงานระยะยาวอย่างรอบคอบร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรใช้ข้อมูล สารสนเทศ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายพิพัฒน์พงศ์ หมวกไรสง
วัน เดือน ปี เกิด	6 มกราคม 2529
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลแม่และเด็กเมืองพล ตำบลเทศบาล 2 อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	116 หมู่ที่ 4 ตำบลบ้านคู อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	พ.ศ. 2552 ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านหัวฝาย อำเภอแคนดง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2554 ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านหัวฝาย อำเภอแคนดง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2558 ครู คศ.1 โรงเรียนอมรสิริสามัคคี อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอมรสิริสามัคคี อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนบ้านคู (คุรุศึกษ์วิทยาการ) อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2552 ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2559 ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์