



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง

ฐาปนันท์ ศรีสุวรรณ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง



ฐานันท์ ศรีสุวรรณ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

Relationship between the Transformational Leadership of School Administrators and Being  
Learning Organization of Schools under the Secondary Educational Service Area Office  
Chonburi Rayong



THAPANAN SRISUWAN

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
FACULTY OF EDUCATION  
BURAPHA UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน  
นิพนธ์ของ รฐาปนนท์ ศรีสุวรรณ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดิ์ภูฏ์ จันทนวรานนท์ (ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม)

สมพงษ์ธรรม)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สญา อุระวณิชตระกูล)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สญา อุระวณิชตระกูล)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดิ์ภูฏ์ จันทนวรานนท์

สมพงษ์ธรรม)

..... กรรมการ

(ดร.ณัฐฉน พุเต็มวงศ์)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สญา อุระวณิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

65920317: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์กรแห่งการเรียนรู้

ฐานันท์ ศรีสุวรรณ : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง . (Relationship between the Transformational Leadership of School Administrators and Being Learning Organization of Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ภัคณัฐ จันทวรรณที่สมพงษ์ธรรม, สถอายุ ธีระวิชิตระกูล ปี พ.ศ. 2568.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 354 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .66 - .92 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .32 - .76 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



65920317: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: transformational Leadership, learning organization

THAPANAN SRISUWAN : RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND BEING LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG. ADVISORY COMMITTEE: PAKKANAT CHANTHANAVARANONT SOMPONGTAM, SADAYU TEERAVANITRAKUL 2025.

The purpose of this research was to study the relationship between the transformational leadership of school administrators and being learning organizations of schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. The sample group consisted of 354 teachers and educational personnel from schools under the service area office during the academic year 2024. The instrument used for collecting data was a five-point rating scale questionnaire, divided into three sections: Section 1—general information of the respondents; Section 2—a questionnaire on transformational leadership of school administrators, with item discrimination indices ranging from .66 to .92 and a reliability coefficient of .98; and Section 3—a questionnaire on being learning organizations, with item discrimination indices ranging from .32 to .76 and a reliability coefficient of .96. The statistics used for data analysis included mean, standard deviation, and Pearson's correlation (Pearson's product moment correlation coefficient).

The research findings revealed that: 1) The overall and each aspect of transformational leadership among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong were at a high level; 2) The overall and each aspect of the schools' being learning organizations under the same office were also at a high level; and 3) The transformational leadership of school administrators and being learning organizations of schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong were high positive relationship statistically significant at level .01.



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีจากความกรุณาในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างค้ำจุนจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภคณัฐ จันทร์ทวารานนท์ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ ชีระวิชิตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมงานนิพนธ์ ดร.ชัยพนธ์ รักงาม และ ดร.ณัฐฉาน พุเต็มวงศ์ กรรมการสอบงานนิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาหาความรู้และได้รับประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ดร.ภัทธราวุธ รักกลิ่น ดร.ณัฐฉาน พุเต็มวงศ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และ ผอ.จันทร์ษา ชัยวัฒนธีรกร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสวน “จันอนุสรณ์” ที่กรุณาตรวจสอบ แก้ไขความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ให้ความกรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้และขอบคุณเพื่อนพี่น้องสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มต้นศึกษา คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้อบรมสั่งสอน ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จจนตราบเท่าทุกวันนี้

ฐานันท์ ศรีสุวรรณ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ฅ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	๗
บทที่ 1 .....	1
บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
คำถามการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
บทที่ 2 .....	11
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง .....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	18
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	42
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	70

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
งานวิจัยในประเทศ.....	72
งานวิจัยต่างประเทศ.....	78
บทที่ 3 .....	83
วิธีดำเนินการวิจัย .....	83
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	83
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	88
การพิทักษ์สิทธิ์และจริยธรรมการวิจัย .....	89
บทที่ 4 .....	90
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	90
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	91
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
บทที่ 5 .....	110
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	110
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	110
อภิปรายผล .....	114
ข้อเสนอแนะ.....	125
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก .....	137
ภาคผนวก ก.....	138

ภาคผนวก ข .....152

ประวัติย่อของผู้วิจัย .....159



## สารบัญญัตินำ

หน้า

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	32
ตารางที่ 2 ตารางสังเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) .....	64
ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	84
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและราย ด้าน.....	92
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) โดยรวมและรายข้อ .....	93
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยรวมและรายข้อ .....	94
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยรวมและรายข้อ .....	96
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคำนึงถึง ความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized Consideration) โดยรวมและรายข้อ .....	97
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) โดยรวมและรายข้อ.....	98
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้าน .....	100

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยรวมและรายข้อ .....	101
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเป็นบุคคลที่ รอบรู้ (Personal Mastery) โดยรวมและรายข้อ .....	102
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีรูปแบบทาง ความคิด (Mental Models) โดยรวมและรายข้อ .....	103
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมและรายข้อ .....	105
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยรวมและรายข้อ .....	106
ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง .....	107
ตารางที่ 17 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง .....	153
ตารางที่ 18 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง .....	156

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....6



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตมนุษย์ล้วนแล้วแต่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี จึงกล่าวได้ว่าเป็นสังคมยุคดิจิทัล ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสามารถพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อมุ่งสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วและมีรายได้ที่สูงขึ้น ดังนั้นประเทศไทยจึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 เพื่อมุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืน ผ่านยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณลักษณะ ดี เก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นปัจจัยสำคัญในลำดับต้น ๆ ของการพัฒนาประเทศ เพราะทรัพยากรมนุษย์คือทรัพยากรที่มีค่าที่สุด บุคคลที่มีคุณภาพเท่านั้นที่จะสามารถนำพาและขับเคลื่อนประเทศไปสู่การพัฒนา และสามารถเผชิญกับความท้าทายของทั้งโลกปัจจุบันและโลกอนาคต ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานและการดำเนินชีวิตที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของประชากรไปสู่ Generation Z อีกด้วย (ทัมม์พร นิพนธ์พิทยา, 2561) เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากที่องค์การทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

การจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นเรื่องในทุกภาคส่วนต้องเข้ามามีส่วนร่วม สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด สถานศึกษาควรมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาให้ชัดเจน และดำเนินงานตามทิศทางที่สถานศึกษากำหนดไว้ ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษานั้นเป็นประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการสถานศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์, 2565) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและวางแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และเจตมุ่งหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลหลักในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษาจะบังเกิดผลดีหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงาน

ของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความปรารถนาอันแรงกล้าในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จากความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผ่านการถ่ายทอดการมีอิทธิพลทางอุดมคติ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างทีมงานที่มีคุณภาพในการร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (ปณิธิ การสมศิริ, 2564)

ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม องค์กรและบุคลากรขององค์กรต้องเรียนรู้ให้เร็วขึ้น รวมทั้งสามารถปรับตัว และนำเอาความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้จากอดีตมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ องค์กรจำนวนมากทั้งในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างเห็นความสำคัญของการพัฒนาตั้งแต่ระดับพื้นฐานองค์กร และมีเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (บุญดี บุญญากิจ, 2561) การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ จำเป็นต้องพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการในการได้รับบริการทางการศึกษาของผู้เรียนที่มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการมีทัศนคติในการมององค์กรแบบองค์รวม คือ องค์กรและบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในทุกระดับให้เกิดขึ้นพร้อมกัน อัน ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต บุคลากรต้องมีความสามารถในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในงานของตน มีความเป็นมืออาชีพ และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ นอกจากนี้บุคลากรต้องมีการนำทักษะและประสบการณ์ของตนเองมาบูรณาการร่วมกับการใช้กลยุทธ์ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งในและนอกองค์กร เป็นการพัฒนาองค์กรด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2560) ซึ่งแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร โดยบุคลากรนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเพื่อส่งเสริมบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม เชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ ยอมรับและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และให้อำนาจบุคลากรในการตัดสินใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งและมีความพร้อมในการเผชิญกับสถานะการแข่งขันอย่างเต็มที่ (ธรรมรัตน์ เม่งพัฒน์, 2567)

ในปัจจุบันองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบการพัฒนาองค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับสากล โดยมีแนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (2006) ที่ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพราะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งในระดับบุคคลและเป็นทีม คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งการผลักดันให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่งหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การเปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง การคิดนอกกรอบ การทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และการใช้ความคิดพลาดเป็นโอกาสในการปรับปรุง เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องเป็นผู้จัดการให้กระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับมีความชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งหมายรวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก มาสร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่สำคัญคือการทำผู้นำต้องสนับสนุนและผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดเป็นค่านิยมฝังในตัวบุคลากรนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งการกระทำ การพูด และการเขียนให้เป็นประจักษ์แก่ทุกคนในองค์กร นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำจะต้องแสดงความมุ่งมั่นกำหนดเป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้เข้าใจตลอดเวลา สนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยีที่จำเป็น และรวมทั้งติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่ส่งเสริมและสร้างค่านิยมใหม่ในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานอยู่เสมอ (บุญดี บุญญากิจ, 2561)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ซึ่งข้อมูลที่จะได้รับจากงานวิจัย จะเป็นประโยชน์เชิง นโยบายในการกำกับติดตาม แก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่ง ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องปรับปรุง พัฒนาแนวคิดและวิธีการในการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ส่งผลให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นองค์กรทางการศึกษาที่สามารถผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่

### สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีความสัมพันธ์กันทางบวก

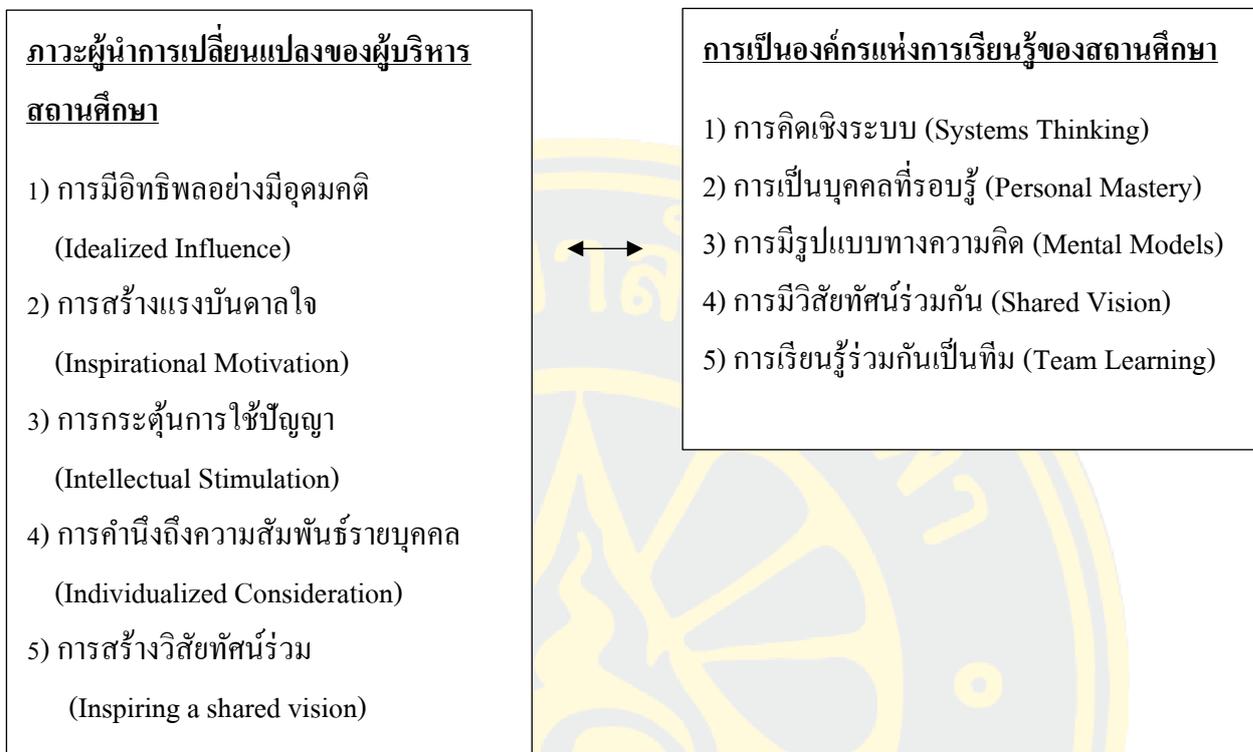
### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) Leithwood & Jantzi (2000) Whitlock (2003) Northouse (2010) Hoy and Miskel (2012) รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560) อภิสิริ ทนคำดี (2560) ชูไอลดา สะมะแอ (2561) อัมรินทร์ โต้ะลง (2562) จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง (2563) จารุวรรณ นุสา (2564) เก็จกนก พลวงค์ (2564) รัตน์สุดา พรหมสุปัด (2566) สุพจน์ ปลื้มจิตร (2566) และวงศกร เพียรชนะ (2566) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา และได้ทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ออกมาเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)

ผู้วิจัยใช้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดของ Senge (1990) Pedler, Burgoyne, & Boydell (1989) Marquardt (1996) Gephart & Marsick (2011) Goh (1998) Kaiser (2000) Phillips (2003) สุชาติ พันธุ์ก้อม (2563) วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) และอุบลรัตน์ ศรีวิเชียร อำไพ (2565) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาและ ได้ทำการสังเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 3) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

## ตัวแปรต้น

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence)

1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

1.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

1.1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)

1.1.5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)

1.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.2.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1.2.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

1.2.3 การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)

1.2.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

1.2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 51 โรงเรียน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งสิ้น 4,809 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2567)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ในปีการศึกษา 2566 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) แบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratifies random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา จนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 354 คน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรโดยผู้นำมีคุณลักษณะในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเกินกว่าความคาดหมาย กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแสวงหาโอกาสและแก้ไขปัญหา เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของผู้ตาม และร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1.1 **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence)** หมายถึง การที่ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีทั้งในด้านความคิดทัศนคติ และการประพฤติตน มีความน่ายกย่องนับถือ โดยผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมจริยธรรมสูง มีสมรรถภาพในการบริหารงาน แน่วแน่ในอุดมการณ์ และแสดงออกถึงการ

ทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่คาดหวัง

**1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)** หมายถึง ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจจากภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน ให้ผู้ตามทราบถึงความหมายและความท้าทายของงานที่ทำอยู่ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก กระตุ้นผู้ตามให้ทำงานไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน โดยผู้นำแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่และอุทิศตนเพื่อองค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและมองข้ามประโยชน์ส่วนตน

**1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)** หมายถึง ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหาผ่านมุมมองใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเปิดโอกาสให้ผู้ตามร่วมกันระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความท้าทายและเป็นโอกาสในการเรียนรู้และค้นพบแนวทางในการจัดการกับปัญหาจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร

**1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)** หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัย ทักษะ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้นำเป็นเสมือนที่ปรึกษาให้ผู้ตามแต่ละคน มีการสื่อสารอย่างมีคุณภาพ รับฟังผู้ตามอย่างจริงจังและจริงใจ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของปัจเจกบุคคลในความต้องการความสำเร็จ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำหรือการสนับสนุนใดในการปฏิบัติงาน และช่วยทำให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

**1.5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)** หมายถึง ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสร้างภาพของอนาคต มองเห็นสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคต เพื่อการขับเคลื่อนขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์นั้น การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด

**2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** หมายถึง องค์กรที่มีพลวัตของการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเพื่อให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ การถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

**2.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)** หมายถึง การมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีต่อกัน จนเกิดความเข้าใจทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยได้ ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของตนเอง องค์กรของตน และองค์กรภายนอก ทำให้บุคคลเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ เป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานที่จะช่วยแก้ปัญหาความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงานต่างๆ ในองค์กรได้

**2.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)** หมายถึง บุคคลมีความเพียรพยายามในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ โลก และสังคม มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีปฏิภาณไหวพริบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จนมีทักษะและความเชี่ยวชาญ และนำความรู้มาพัฒนาต่อยอดงานของตนและพัฒนาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

**2.3 การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)** หมายถึง บุคคลมีความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ข้อมูล หรือสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นความคิดความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยสามารถแยกแยะสาเหตุและการเกิดผลกระทบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างดี นำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

**2.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** หมายถึง การประสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทำความเข้าใจและมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการร่วมกัน แล้วร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

**2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เป็นการผนึกกำลังกันของสมาชิกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเปิดใจให้กว้างเพื่อ

ยอมรับความคิดเห็นและเหตุผลของผู้อื่น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะช่วยเสริมสร้างความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรได้

3. โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หมายถึง สถานศึกษาหรือโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 51 โรงเรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการแทนตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2566

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนและการบริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2566

6. ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุการปฏิบัติงานในสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

6.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 1 ปี ถึง 9 ปี

6.2 ระหว่าง 10 - 20 ปี หมายถึง มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ถึง 20 ปี

6.3 มากกว่า 20 ปี หมายถึง มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
  - 1.1 ภารกิจและอำนาจหน้าที่
    - 1.2 ทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570)
    - 1.3 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.2 องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.3 ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.4 แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้รับการกำหนดให้มีขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2567)

#### ภารกิจและอำนาจหน้าที่

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 กระทรวงศึกษาธิการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา
4. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### **ทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570)**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้นำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษานโยบายของรัฐบาล นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ดังนี้

#### **วิสัยทัศน์**

มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานระดับสากลสู่คุณภาพที่ยั่งยืน

#### **ค่านิยมองค์กร**

“ซื่อสัตย์ พร้อมบริการ สุภาพ มีคุณธรรม”

ตัวย่อ “ISPM” (Integrity Service mind Polite Morality)

#### **พันธกิจ**

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมสนับสนุนการ ดูแลความปลอดภัยด้านเพศวิถี ภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ ให้กับผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่าง

ทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมจริยธรรม

3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนและพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญสมรรถนะตรงตามสายงาน และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการ กำกับติดตาม ประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับความปลอดภัยด้านเพศวิถี ภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดี

2. ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ผู้เรียน และสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม ได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีระบบบริหารจัดการ กำกับติดตามประเมินผล ที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมจากทุกภาค ส่วนในการจัดการศึกษา

### นโยบายและกลยุทธ์

#### ข้อที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

##### เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจาก ภัยคุกคาม 9 รูปแบบ ได้แก่ ภัยยาเสพติด ภัยความรุนแรง ภัยพิบัติต่าง ๆ อุบัติเหตุ โรคอุบัติใหม่ ฝุ่น PM 2.5 การก้ำกัมนุชย์ การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ความปลอดภัย ด้านเพศวิถีสร้างภูมิคุ้มกัน การรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)
2. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัย และสามารถปรับตัวต่อ โรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ
3. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความปลอดภัย และสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สถานศึกษาได้รับการส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อความปลอดภัย

ข้อที่ 2 สร้างโอกาส ความเสมอภาค และการเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

##### เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับโอกาสทางการศึกษา อย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาภาคบังคับ
2. ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับโอกาส ทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ
4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและเต็มตามศักยภาพ

5. เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคัน ได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ข้อที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ให้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศและจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

4. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

5. สถานศึกษามีระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning)

6. สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

### ข้อที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการพัฒนาระบบการ

บริหารจัดการและการมีส่วนร่วม ที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

### สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง รับผิดชอบในการกำกับดูแล และติดตามสถานศึกษา 51 แห่ง ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง) ได้แก่

- |  |   |
|--|---|
| 1. ชลบุรี"สุขบท"                         | 27. สิ่งสมุทร                           |
| 2. ชลราษฎร์อำรุง                         | 28. มาบยางพรวิทยาคม                     |
| 3. ชลกันยานุกูล                          | 29. วัดป่าประดู่                        |
| 4. แสนสุข                                | 30. ระยองวิทยาคม                        |
| 5. บ้านสวน (จันอนุสรณ์)                  | 31. บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา                |
| 6. อ่างศิลาพิทยาคม                       | 32. เพ็ร็ภษมาตาวิทยา                    |
| 7. หนองรีมงคลสุขสวัสดิ์                  | 33. มาบตาพุดพันพิทยาคาร                 |
| 8. บ้านบึง "อุตสาหกรรมนุเคราะห์"         | 34. ระยองวิทยาคมนิคมอุตสาหกรรม          |
| 9. บ้านบึง "มณูญวิทยาการ"                | 35. ระยองวิทยาคมปากน้ำ                  |
| 10. วิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัย ชลบุรี  | 36. เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ |
| 11. คลองกิ่วยิ่งวิทยา                    | 37. บ้านค่าย                            |
| 12. หนองใหญ่ศิริรวาทวิทยา                | 38. ปลวกแดงพิทยาคม                      |
| 13. พานทองสภาชนูปถัมภ์                   | 39. นิคมวิทยา                           |
| 14. พานทอง                               | 40. แกลง "วิทย์สดาวร"                   |
| 15. พนัสพิทยาคาร                         | 41. วังจันทร์วิทยา                      |
| 16. พู่เงียงพิทยาคม                      | 42. เขาชะเมาวิทยา                       |
| 17. เทพศรีนครินทร์ชลบุรี(อุทกฯ อุปถัมภ์) | 43. ชำนาญสามัคคีวิทยา                   |
| 18. บ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา                | 44. ชำเื้อพิทยาคม                       |
| 19. เกาะโพธิ์ถั่วงามวิทยา                | 45. ศูนย์ภูพิทยา                        |
| 20. เกาะจันทร์พิทยาคาร                   | 46. ห้วยยางศึกษา                        |
| 21. บางละมุง                             | 47. มกุฎเมืองราชวิทยาลัย                |
| 22. โพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร                | 48. ผินแจ่มวิชาสอน                      |

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 23. สุรศักดิ์วิทยาคม  | 49. ศรีราชา                            |
| 24. สวนกุหลาบวิทยาลัย | 50. ทุ่งศุขลาพิทยา "กรุงไทยอนุเคราะห์" |
| 25. เกาะสีซัง         | 51. บึงศรีราชาพิทยาคม                  |
| 26. สัตหีบวิทยาคม     |  |

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำ

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยการจูงใจให้ผู้นับถือปฏิบัติตามสำเร็จเกินเป้าหมายที่กำหนด

Yukl (2012) ได้สรุปความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการที่จะสร้างอิทธิพล แรงจูงใจ และสามารถกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการชักนำและจูงใจ การทำให้ผู้นับถือเกิดความเชื่อมั่น และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นับถือปฏิบัติตามอย่างเต็มความสามารถด้วยความตั้งใจ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไชยา ภาวะบุตร (2560) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่ เป็นปัจจัยหลักให้กับองค์กร ผู้นำมีความรู้ความสามารถ และมีวุฒิภาวะเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ อุดมคติในการทำงาน และมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จขององค์กรผู้นำที่ดีจะได้รับความเชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้ตาม มีทัศนคติและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล แสวงหาโอกาสในการพัฒนา และสร้างนวัตกรรม พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

เก็จกนก พลวงศ์ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์รวมถึงอิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำในการโน้มน้าวใจผู้ตาม ชักจูงให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สร้างความ

ศรัทธา นำพาดวงศักรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ตาม ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับผู้ตามและองค์กร

พิชญ์พิมล สุนทวงศ์ (2565) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวใจ กระตุ้น หรือใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้ร่วมงาน

วงศกร เพียรชนะ (2566) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามเกิดความนับถือศรัทธา จนสามารถชี้นำโน้มน้าวหรือจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจรวมทั้งได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มศักยภาพ และเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งไหนด้วยความมุ่งมั่นและความเต็มใจ อันเป็นผลมาจากการมีอิทธิพลของผู้นำ ที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้ตาม ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามมา

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมี การเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะสร้างแรงจูงใจและยกระดับจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการแบบเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับความแรงจูงใจและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะพยายามดึงศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม ซึ่งกระบวนการนี้จะส่งเสริมให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน

Dubrin (2004) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ด้วยกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจและยกระดับคุณธรรมจริยธรรมของผู้ตาม โดยผู้นำเป็นต้นแบบที่ดี มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ตาม จนส่งผลให้ผู้ตามอยากเป็นเหมือนผู้นำ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนอย่างเต็มที่

Leithwood & Jantzi (2000) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลที่เกินความคาดหมาย นำพาให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเกื้อกูลยอมรับความคิดเห็นของทีม

การสนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางการใช้สติปัญญา การเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดการมองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะต้องยกระดับแรงจูงใจ วุฒิภาวะ และสร้างอุดมการณ์ของผู้ตาม ชี้นำและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและสมาชิกขององค์กร ให้ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น นำไปสู่การบรรลุงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ไชยา ภาวะบุตร (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือในการพัฒนาความสามารถของตนเอง จนก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างดีเกินที่คาดหมาย ทั้งต่อตัวผู้ตามและต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างให้ผู้ตามพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง กระตุ้นให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพอย่างสูงสุด ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของทุกคน เพื่อมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน

เก็จกนก พลวงค์ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถที่ผู้นำแสดงผู้ตามให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง โดยกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ตามมองไปยังภาพขององค์กรในอนาคต ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการเดินไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ศิริพร ปานกลาง (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามและเกิดผลลัพธ์ที่สูงกว่าความคาดหวัง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจในการคิดค้นเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งอาจสร้างโดยสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นและเกิดเป็นอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล อันจะก่อให้เกิดพลังจากภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานแบบมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย มีการสนับสนุนตามปัจเจกบุคคล ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา กระทำตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องและแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

วงศกร เพียรชนะ (2566) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการนำองค์กรและการพฤติกรรมการบริหารงาน ที่นำพาองค์กรให้พัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กร โดยผู้นำแสดงออกด้วยการมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้นำ จนผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา ส่งผลให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร โดยผู้นำมีคุณลักษณะในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเกินกว่าความคาดหมาย กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแสวงหาโอกาสและแก้ไขปัญหา เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของผู้ตาม และร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร

### ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการให้ความสนใจและกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับ "ภาวะผู้นำบารมี" (charismatic leadership) และ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (transformational Leadership) ซึ่งความสนใจดังกล่าว สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่มีการแข่งขันในระดับสูง ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความผันแปรอย่างมาก เป็นความท้าทายที่องค์กรต่าง ๆ ต้องหากลยุทธ์เพื่อให้สามารถอยู่รอดและพัฒนาเติบโตได้ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างขนานใหญ่ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เสริมอำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กรให้มีอิสระทางความคิด มีแรงบันดาลใจ และทุ่มเทต่อการทำงาน พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ และขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งและเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่มีคุณลักษณะของ "ภาวะผู้นำบารมี" และ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ลักษณะของภาวะผู้นำทั้งสองประเภทต่างสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างจริงจังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่วางไว้ เนื่องจากภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ร่วม สร้างแรงบันดาลใจ เสริมพลัง เต็มเต็มผู้ตามให้เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้า (organizational passion) และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถและประสบความสำเร็จ (สุรเจต ชัยพันธ์พงศ์, 2565)

แนวคิด "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (transformational leadership) ถูกเสนอขึ้นครั้งแรกโดย Burns (1978) ในผลงานชื่อ "Leadership" ตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1978 โดย Burns ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ "ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน" (transactional leadership) และ "ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง" Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต่อองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่กำลังตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ มีความอ่อนแอ และกำลังมุ่งลงสู่สภาวะเสื่อมถอย เพราะสมาชิกในองค์กรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและไม่พัฒนาตนเองตามกระแสความเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ ซึ่งผู้นำกระทำผ่านการสื่อสารไปยังผู้ตามให้รู้ถึงวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าเดิมและมีความเป็นไปได้ที่องค์กรจะไปถึงความสำเร็จนั้นหากสมาชิกทุกคนร่วมแรงร่วมใจ โดยวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับคิดเห็นและความต้องการของผู้ตาม และมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ต่อผู้ตาม เพื่อขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ที่พึงปรารถนาาร่วมกัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี นำไว้วางใจ เคารพ และเป็นที่เชื่อมั่นของผู้ตาม อันจะทำให้ผู้ตามยอมรับในวิสัยทัศน์ของผู้นำได้ และจะได้รับความร่วมมือจากผู้ตามโดยง่าย โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไปสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำประเภทดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากใน โลกสมัยใหม่ที่สภาพแวดล้อมมีความผันแปรอย่างสูง และมีการแข่งขันอย่างสูง อันส่งผลให้องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤติได้ง่าย รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรสมัยใหม่จึงต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะของ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" โดยลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำประเภทนี้ คือ มีความสามารถในการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่จะเชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่องค์กรปรารถนา ผู้นำจะใช้กลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งขององค์กรมาใช้ประโยชน์ (Strength) และฉกฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวย (Opportunity) ในขณะเดียวกันก็พยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามและพยายามแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ตามทุกคนในองค์กร

Achua & Lussier ได้ให้คำนิยามว่า "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่พยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เปลี่ยนไปจากสถานะแบบเดิม โดยการเชื่อมโยงปัญหาของระบบที่องค์กรเผชิญอยู่ เข้ากับวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะเป็น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากผู้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์กร (Paarlberg & Lavigna, 2010) อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างพลิกโฉมอย่างแท้จริง และจำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยอื่นอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านการจัด

โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรทำงานเป็นทีมอย่างอิสระ การส่งเสริมให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกัน และมีความรู้สึกสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างให้สมาชิกสามารถแบ่งปันความรู้และความคิด รวมทั้งจัดให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการขับเคลื่อนองค์กร (Zhang & Bartol, 2010)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างมากในโลกสมัยใหม่ที่สภาพแวดล้อมมีความผันแปรอย่างสูง และมีการแข่งขันอย่างสูง ส่งผลให้องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤติได้ง่าย รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรสมัยใหม่จึงต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะของ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" นอกจากนี้ผู้นำจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จก็เมื่ออยู่ภายใต้บริบทของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (learning culture) ส่งเสริมความเข้มแข็งของการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมความร่วมมือ ทศนคติของผู้นำและสมาชิกมีความเปิดกว้าง และอำนวยความสะดวกให้สมาชิกได้ใช้พลังความคิดในการคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม

### ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Hill & Mcshane (2008) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และองค์กร โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ผลักดันทิศทางขององค์กรด้วยกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสมาชิกและองค์กร ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Hoy & Miskel (2012) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ต่อการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นมิตร ผู้นำเป็นต้นแบบที่นำให้ความเคารพ เป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของผู้ตาม ผลักดันให้เกิดความสามัคคี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้ตามให้ร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น หล่อหลอมและผนึกความสามัคคีของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกันให้ทุกคนสามารถดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ให้สูงเกินกว่าภาระหน้าที่ในการทำงานที่กำหนดไว้ ในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติเชิงบวกในการทำงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามใน

การจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมตามความคาดหวังของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำสถานศึกษาไปสู่การบรรลุความสำเร็จเป้าหมายได้อย่างดีเยี่ยมและยั่งยืน มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่สำคัญที่ควรมี ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กร

Strengthscape (2020) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและมีส่วนในการพัฒนาผู้ตามและพัฒนาองค์กร โดยผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม และผู้นำจะให้ความสำคัญและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้ ตลอดจนช่วยสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตามให้เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กร อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และส่งผลไปยังประสิทธิผลขององค์กรในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในภาพรวม นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรให้สามารถแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในได้

ปิยะ ดาบชัย (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานในองค์กร เป็นการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

เก็จกนก พลวงค์ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ อันเนื่องมาจากผู้นำองค์กรมีอิทธิพลในการครองใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำคาดหวัง มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและเจตคติ สามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นพลังในการดึงดูดความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกขององค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการกำกับดูแล อำนาจความสะดวก ให้ความสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้มีอิสระในการคิดและการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามด้วยวิธีการทำงานใหม่ ๆ

ปณิธิ การสมมติ (2564) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้ตามและการพัฒนาองค์กร ผ่านการมีอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อสมาชิกในองค์กร การเติมเต็มความต้องการของผู้ตาม การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อสร้างผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับ

องค์กร แก้ไขปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ และกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนให้กับองค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ภาวะผู้นำในองค์กรเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นความสามารถของผู้นำในการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว และชัดเจน รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร จะทำให้องค์กรมีแนวโน้มประสบความสำเร็จสูง องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้มีผู้นำที่มีคุณภาพ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่อไป

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นการทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดความแตกต่าง หรือเพื่อให้เกิดสภาวะใหม่ที่ต้องการในอนาคต การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญทั้งต่อระบบคิดและโครงสร้าง หรือวิธีปฏิบัติ ในยุคของการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการที่ดี พึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำและการบริหาร การบริหารจัดการจะเน้นที่การวางแผนการจัดระเบียบ การควบคุมการรักษาระบบและโครงสร้าง ส่วนภาวะผู้นำมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ พัฒนา ปรับเปลี่ยน มองอะไรไกลทำทลายสิ่งเดิม 1 มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

Bass & Avolio (1994) ได้ระบุมิติหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 มิติ ได้แก่ อิทธิพลในอุดมคติ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แต่ละมิติจะอธิบายคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่

1) อิทธิพลในอุดมคติ หมายถึงผู้นำที่กลายเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ในมิตินี้ผู้นำใช้มาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงสุดของตนกับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กร แทนที่จะใช้อำนาจ เป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือและศรัทธา ซึ่งในองค์กรยุคใหม่บุคลากรมีทักษะและความสามารถมากขึ้น และคาดหวังว่าความสามารถของตนจะได้รับการยอมรับ เมื่อบุคลากรได้รับการยอมรับในการมีส่วนร่วม ก็มีแนวโน้มมากขึ้นที่พวกเขาจะตอบสนองพฤติกรรมของผู้นำด้วยความเคารพและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น

2) แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความท้าทายต่าง ๆ ของงาน ผู้นำที่มีพฤติกรรมนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามด้วยการให้ความหมายแก่งานและให้คุณค่ากับผลที่เกิดจากความพยายามของผู้ตาม ผู้นำเหล่านี้เน้นย้ำการอธิบายความสำคัญของบทบาทและผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรถือว่าตนเองเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำจูงใจผู้ตามโดยการจัดหาทักษะการแก้ปัญหาที่หลากหลายให้พวกเขา พฤติกรรมของผู้นำนี้ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงสติปัญญาและทักษะที่มีในการแก้ปัญหาหรือความท้าทายในที่ทำงาน ผู้ตามต้องได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดและวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และได้รับการกระตุ้นให้มองปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ คิดก่อนทำ แล้วจึงตัดสินใจทำให้ถูกต้อง

4) การพิจารณาเป็นรายบุคคล หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามแต่ละคน โดยให้ความสนใจบุคลากรในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง พฤติกรรมนี้มุ่งเน้นไปที่วิธีปฏิบัติต่อผู้ตามในฐานะเพื่อนร่วมงาน และมองเห็นอนาคตในตัวพวกเขา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 มิติ สามารถเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศที่เหนือกว่าความคาดหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนใจในเรื่องแรงจูงใจ การบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมที่ช่วยให้นักงานค้นพบความหมายในการทำงาน และในขณะที่เดียวกันก็สนุกกับงานของพวกเขา กล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตามเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากวิธีคิดแบบดั้งเดิมไปสู่วิธีคิดแบบใหม่ และเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Behery, 2008)

Whitlock (2003) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้มีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเสริมสร้างแรงบันดาลใจ 3) การก่อวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

Northouse (2010) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การมีอิทธิพลต่อผู้ตามอย่างมีอุดมการณ์

Seah, Hsieh, & Huang (2014) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง โดยการผลักดันการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อพลวัตของสภาพแวดล้อมโดยมีหลักการ ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ และสร้างวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญทั้งต่อระบบคิดและโครงสร้างหรือวิธีปฏิบัติ

2) การเปลี่ยนแปลงอาจจะแบ่งได้หลายประเภท ได้แก่ ตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง ตามเกณฑ์เป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และตามระดับของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางประชากร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านการตลาดและเศรษฐกิจ และความกดดันทางสังคมและการเมือง ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร และพฤติกรรมกรรมการบริหาร

3) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ถือเป็นความเสี่ยงขององค์กรที่จะต้องบริหาร โดยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลนั้น จะต้องพิจารณาแนวคิดหรือตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย จะทำให้เข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดียิ่งขึ้น

Tichy & Ulrich (2008) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีความสำคัญคือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต ให้สมาชิกเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร มีส่วนร่วมการสร้างและรับรู้วิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นแกนนำสำคัญในการนำพาสมาชิกในองค์กรร่วมกันปฏิบัติในองค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ผู้นำต้องมีรูปแบบการคิดในเชิงบูรณาการ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่เปิดกว้าง

2) การสร้างความผูกพัน สมาชิกในองค์กรหรืออย่างน้อยสมาชิกส่วนใหญ่ต้องยอมรับในพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ จึงจะสามารถกระทำให้ความสำเร็จเกิดขึ้นได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง และทำให้บรรยากาศการทำงานมีชีวิตชีวา

3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม องค์กรจะต้องได้รับการปรับรูปแบบให้มีวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมใหม่ ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง หรือกล่าวได้ว่า ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติจริง และการกระทำต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมทั้งองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีวิธีการสื่อสาร การตัดสินใจ และระบบการคิดในการแก้ปัญหา

Kouzes & Posner (2012) เชื่อว่าการจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีกระบวนการที่สามารถถูกสอนได้และผู้นำต้องเรียนรู้ได้ โดยผู้นำได้รับอิทธิพลจากผู้อื่นหรือผู้ตาม แล้วนำมาเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้น ในขณะที่ความเป็นผู้นำยังคงอยู่ มั่นคงต่ออุดมการณ์ในการบริหารองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ต่อไปนี้

1. การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นการดำเนินงานขององค์กร ให้มีการวางแผนและกำหนดแนวทางการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงออกถึงความคิดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบความคืบหน้า และร่วมกันหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่น่าเคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้นำมีสัจจะ โดยกระทำสอดคล้องกับคำพูดเสมอ ส่งผลให้ผู้นำมีความสง่างามจากความซื่อสัตย์และโปร่งใส

2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำมีพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ สร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่กระตุ้นและสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และจุดประกายแรงคลใจแก่ผู้ตามให้เกิดความหวังต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และเกิดความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมองเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องร่วมมือในการปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน

3. การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสสิ่งท้าทาย และยอมรับความเสี่ยง สร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำงานด้วยความตั้งใจ พัฒนาตนเองและองค์กรอยู่เสมอ เรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น กระตุ้นและเสริมแรงให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้แสวงหาความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่นสูง ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักว่าตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงพยายามส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นให้เข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะมีการสร้างทีมงาน กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกทุกคน โดยผู้นำจะมอบอำนาจความ และรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับผู้ตาม ผ่านการมอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้ารับการศึกษาศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) การจะนำพาองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ผู้นำตระหนักดีว่าสมาชิกในองค์กรทุกคนต้องเหนื่อย ลำบากและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำนุบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การแสดงการยอมรับนับถือในตัวผู้ตาม การกล่าวชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การใช้คำพูดและการกระทำปลุกใจ แสดงให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของสมาชิกทุกคน แสดงความยินดีและความชื่นชมอย่างจริงใจ และจูงใจให้สมาชิกทุกคนทุ่มเทศักยภาพเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

อภิสัทธี ทนคำดี (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่มีบารมีและส่งอิทธิพลต่อผู้ตามในการปฏิบัติงาน โดยการใช้การจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ และเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเกินกว่าที่เคยคาดหมายไว้ ซึ่งผู้ตามจะเกิด

พฤติกรรมและการรับรู้เช่นนี้ ได้ก่อเมื่อเกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา และยอมรับนับถือด้วยความเต็มใจในตัวผู้นำ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามทีนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การกระจายอำนาจ และ 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นสูง พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ มีความรู้ความเข้าใจในการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างทีมงาน 2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 3) การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงดลใจ และ 5) การกระตุ้นปัญญา

ชูไอลดา สะมะแอ (2561) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ 3) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 4) ด้านการกระตุ้นปัญญา 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7) ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

อัมรินทร์ โต้ะลง (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอิสลาม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยระบุว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ ผู้นำยึดหลักคุณธรรม ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส การถ่ายทอดมีวิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกในองค์กรได้อย่างชัดเจน และมีความสามารถในการทำให้สมาชิกมีความคิดเห็นเป็นหนึ่งเดียวกันและเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าของงาน และความสำคัญของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ตนเองเป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้นับถือปฏิบัติตาม สร้างเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์โดยการกระตุ้นให้สมาชิกลองปฏิบัติงานในเรื่องใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย และการตั้งเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจนร่วมกัน

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงออกทางความคิดอย่างอิสระและเปิดกว้าง กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีอุดมการณ์ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ความสำเร็จในตัวผู้เรียนเชิงประจักษ์ และการสร้างเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงานโดยการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคบนพื้นฐานของหลักการ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ ผู้นำให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษา สร้างเสริมความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรอย่างมีประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการรับรู้ถึงศักยภาพของสมาชิกในองค์กรแต่ละคนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการออกแบบการบริหารงานต่อไป

5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารมีการสนับสนุนสร้างเสริมให้ผู้ร่วมงานมีค่านิยมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ให้เลือกแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือกและการตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน

จักรพันธ์ พันธุ์หินทอง (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยการบริหารที่มีความสำคัญ โดยเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการนำผู้ตามและองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

จารุวรรณ นุสา (2564) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา มี 5 องค์ประกอบ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

สุพจน์ ปลื้มจิตร (2566) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 3) ด้านการสร้างทีมงาน 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Hoy and Miskel (2012) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้

1) ด้านการตัดสินใจ เป็นการให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจถือเป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารทุกคน เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าประสงค์ที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารซึ่งต้องทำการตัดสินใจจะต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทุกขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

2) ด้านการจูงใจ การจูงใจและการโน้มน้าวใจให้ผู้ตามมีความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กร โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

3) ด้านการเป็นผู้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และบริหารองค์กรตามหลักประชาธิปไตย

4) ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ทั้งต่อผู้เรียน ต่อสมาชิกในองค์กร ต่อองค์กร และต่อสังคม โดยอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม ระดับที่เสมอว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมของสังคม

รัตน์สุดา พรหมสุปัด (2566) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

วงศกร เพ็ชรชนะ (2566) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารด้วยวิธีที่แตกต่างไปจากอดีต ในเรื่องของวิธีคิดและวิธีเรียนรู้ นำไปสู่ปฏิบัติ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในการบริหารสถานศึกษา การเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผู้ตามมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำควรมีคุณลักษณะ 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 5) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6) ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล 7) ด้านการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักผู้วิจัยและนักการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของนักการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งได้เสนอรายละเอียด ดังตารางที่ 1



## องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมอื่น ๆ ในลักษณะที่บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาในสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากสถานศึกษากำลังตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ มีความอ่อนแอ และกำลังมุ่งลงสู่สภาวะเสื่อมถอย เพราะบุคลากรในสถานศึกษาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและไม่พัฒนาตนเองทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ

Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ หมายถึง ผู้นำเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ในมิตินี้ผู้นำใช้มาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงสุดของตนกับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กร แทนที่จะใช้อำนาจ เป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือและศรัทธา ซึ่งในองค์กรยุคใหม่บุคลากรมีทักษะและความสามารถมากขึ้น และคาดหวังว่าความสามารถของตนจะได้รับการยอมรับ เมื่อบุคลากรได้รับการยอมรับในการมีส่วนร่วม ก็มีแนวโน้มมากขึ้นที่พวกเขาจะตอบสนองพฤติกรรมของผู้นำด้วยความเคารพและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น

เก็จกนก พลวงศ์ (2564) ได้สรุปถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น มีศีลธรรมในการนำองค์กร เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้บริหารจะเป็นที่เคารพนับถือ ศรัทธา น่ายกย่อง จนผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารเพราะเกิดความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหาร

สุภาพร สุริยะสุขประเสริฐ (2564) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงออกทางความคิดอย่างอิสระและเปิดกว้าง กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีอุดมการณ์ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ความสำเร็จในตัวผู้เรียนเชิงประจักษ์ และการสร้างเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงาน โดยการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลอย่างสร้างสรรค์

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2565) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากสมาชิก และเป็นแบบอย่างเชิงอุดมคติให้แก่สมาชิก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงความเชื่อ ค่านิยม หลักการ และอุดมคติของตนให้สมาชิกได้รับรู้อย่างชัดเจน โดยมีค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยึดมั่นในหลักการ และความยุติธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังเน้นความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ โดยความเชื่อถือศรัทธาที่ได้รับจากสมาชิกนั้น เกิดจากการวางตนบนมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูง และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความทุ่มเทการทำงานและเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร

วงศกร เพียรชนะ (2566) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงการยึดในอุดมการณ์ของการเป็นผู้นำที่ดี และเป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามยอมรับ ผู้นำมีเป้าหมายชัดเจนและมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรค มีการกำหนดวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตามให้รับรู้สิ่งเดียวกัน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีศีลธรรมและจริยธรรม เสียสละเพื่อองค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจและให้การยอมรับ เคารพนับถือ ไว้วางใจและมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีทั้งในด้านความคิดทัศนคติ และการประพฤติตน มีความน่าเชื่อถือ นับถือ โดยผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมจริยธรรมสูง มีสมรรถภาพในการบริหารงาน แน่วแน่ในอุดมการณ์ และแสดงออกถึงการทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่คาดหวัง

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำให้ความท้าทายต่าง ๆ ของงานผู้นำที่มีพฤติกรรมนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามด้วยการให้ความหมายแก่งานและให้คุณค่ากับผลที่เกิดจากความพยายามของผู้ตาม ผู้นำเหล่านี้เน้นย้ำการอธิบายความสำคัญของบทบาทและผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรถือว่าตนเองเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กรและรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

เก็จกนก พลวงค์ (2564) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ผู้ตามรับรู้ถึงความหมายและท้าทายในเรื่องงานนั้น ๆ ผู้บริหารจะส่งเสริมการสร้างทีมที่มี

ประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศองค์กรให้มีชีวิตชีวา เต็มไปด้วยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น กระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้มีเจตคติที่ดีและการคิดในมุมมองบวก

ศุภาพร สุริยะสุขประเสริฐ (2564) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าของงาน และความสำคัญ ของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ตนเองเป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้ตามยึดถือปฏิบัติตาม สร้างเสริม ความริเริ่มสร้างสรรค์โดยการกระตุ้นให้สมาชิกลองปฏิบัติงานในเรื่องใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ให้บรรลุเป้าหมาย และการตั้งเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจนร่วมกัน

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2565) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ แสดงให้ผู้ตามเห็นถึงคุณค่าของสิ่งงานที่ทำ จากการที่ สมาชิกให้การยอมรับในค่านิยมและแนวคิดของผู้นำ จึงส่งผลให้สมาชิกเกิดแรงบันดาลใจที่จะเข้าร่วมในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อทุ่มเทการทำงานอย่างกระตือรือร้น จนกลายเป็นพลังแห่งความร่วมมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดในองค์กร ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของการจัดการความเปลี่ยนแปลงให้แก่สมาชิกรับรู้ จนเกิดความเข้าใจ ร่วมกันว่าสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นมีปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็แสดงให้เห็น สมาชิกเห็นว่า เป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น และจะมีความเป็นไปได้หากได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวจะกลายเป็นสิ่งท้าทายและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจที่อยากจะทำร่วมกันทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จะใช้วาทศิลป์อย่างชาญฉลาดเพื่อ สื่อสารและปลุกระดมความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกให้ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมั่นคง

วงศกร เพียรชนะ (2566) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็น กระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจจากภายใน เห็นความสำคัญของการกิจที่ตนทำเพื่อองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว อุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ ยึดถือมาตรฐานในการทำงาน ที่สูง ผู้นำเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในองค์กร ให้กำลังใจและกระตุ้นให้สมาชิกตระหนัก ถึงความสำคัญของหน้าที่ มีการสร้างเจตคติที่ดีและการมองในเชิงบวก

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การ สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจจากภายใน กระตุ้น จิตวิญญาณของทีมงาน ให้ผู้ตามทราบถึงความหมายและความท้าทายของงานที่ทำอยู่ สร้างเจตคติที่ ดีและการคิดในเชิงบวก กระตุ้นผู้ตามให้ทำงาน ไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน โดยผู้นำ

แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่และอุทิศตนเพื่อองค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและมองข้ามประโยชน์ส่วนตัว

### 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำจูงใจผู้ตาม โดยการจัดหาทักษะการแก้ปัญหาที่หลากหลายให้พวกเขา พฤติกรรมของผู้นำนี้ทำให้ผู้ตาม ตระหนักถึงสติปัญญาและทักษะที่มีในการแก้ปัญหาหรือความท้าทายในที่ทำงาน ผู้ตามต้องได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดและวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และได้รับการกระตุ้นให้มองปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ คิดก่อนทำ แล้วจึงตัดสินใจทำให้ถูกต้อง

เก็จกนก พลวงศ์ (2564) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ความสามารถที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้สมาชิกมองปัญหาเป็นความท้าทาย และต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหานั้น องค์กร เพื่อหานวัตกรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิม สร้างบรรยากาศการทำงานแบบทีม ส่งเสริมความร่วมมือ ในการทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผนวกกับการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศุภาพร สุริยะสุขประเสริฐ (2564) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงออกทางความคิดอย่างอิสระและเปิดกว้าง กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีอุดมการณ์ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ความสำเร็จ ในตัวผู้เรียนเชิงประจักษ์ และการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงาน โดยการวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลอย่างสร้างสรรค์

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2565) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอย่างตั้งใจ พร้อมกับกระตุ้นให้สมาชิกได้ใช้ความคิดในการทบทวนปัญหา เพื่อค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม กระตุ้นให้สมาชิกตั้งคำถามต่อความเชื่อและวิธีการปฏิบัติแบบเดิม สมาชิกไม่ยึดติดกับความสำเร็จที่ผ่านมา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความอึดตัวในการทำงานจนไม่เกิดการพัฒนาตนเอง เปิดให้มีการทดลองทำ ลองผิดลองถูก ตระหนักในคุณค่าของความล้มเหลวที่จะนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข เพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างไม่รู้จบ ส่งผลให้องค์กรมีพลวัตของความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมอย่าง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

วงศกร เพ็ชรชนะ (2566) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นและให้คำแนะนำสมาชิกในการค้นหาแนวทาง

ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้เกิดการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนวิธีการในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีใหม่ ๆ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วมองปัญหาในแง่มุมที่ต่างไปจากเดิม มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐาน ผู้นำมีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหาผ่านมุมมองใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเปิดโอกาสให้ผู้ตามร่วมกันระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความท้าทายและเป็นโอกาสในการเรียนรู้และค้นพบแนวทางในการจัดการกับปัญหาจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร

#### 4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล

Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำมีสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามแต่ละคน โดยให้ความสนใจบุคลากรในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง พฤติกรรมนี้มุ่งเน้นไปที่วิธีปฏิบัติต่อผู้ตามในฐานะเพื่อนร่วมงาน และมองเห็นอนาคตในตัวพวกเขา

เก็จกนก พลวงศ์ (2564) กล่าวว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรในฐานะของการเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า ผู้บริหารเปรียบเสมือน โค้ช และเป็นทีปรึกษาของสมาชิกแต่ละคน พร้อมรับฟังทุกคนอย่างจริงจังและจริงใจ ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

ศุภาพร สุริยะสุขประเสริฐ (2564) กล่าวว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษา สร้างเสริมความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรอย่างมีประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการรับรู้ถึงศักยภาพของสมาชิกในองค์กรแต่ละคนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการออกแบบการบริหารงานต่อไป

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2565) กล่าวว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล คือการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคมแก่สมาชิกในองค์กร โดยแสดงออกถึงความห่วงใยในสวัสดิภาพของสมาชิก จัดให้มีสวัสดิการที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ผู้นำยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้สอนงาน เพื่อให้แต่สมาชิกทุกคนสามารถพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงานให้สูงขึ้น ส่งเสริมความก้าวหน้าอาชีพให้แก่สมาชิก มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของแต่ละบุคคลที่มีผลกระทบต่อจิตใจและการทำงานของสมาชิก รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วงศกร เพียรชนะ (2566) กล่าวว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเพื่อตอบสนองและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ให้ความเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล พัฒนาผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการและความสนใจ คำนึงถึงความสามารถ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัย ทัศนคติ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้นำเป็นเสมือนที่ปรึกษาให้ผู้ตามแต่ละคน มีการสื่อสารอย่างมีคุณภาพ รับฟังผู้ตามอย่างจริงจังและจริงใจ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของปัจเจกบุคคลในความต้องการความสำเร็จ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำหรือการสนับสนุนใดในการปฏิบัติงาน และช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

### 5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

Nanus (1992) ได้เสนอองค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรไว้ 4 ประการ คือ

1. เป้าหมายรวม (Shared Purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำองค์กรและทีมงาน โดยมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร

2. เพิ่มอำนาจให้บุคคล (Empowered People) ให้สมาชิกมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น จะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Change) ปรับการบริหารองค์กรและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์กรใหม่โดยไม่ยึดติดกับภาพเดิม เพื่อให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์ในปัจจุบัน

4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อการแข่งขันและการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ

Bennis (2002) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์และสามารถที่จะถ่ายทอดออกมาเป็นการปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์ของผู้นำเปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมระหว่างปัจจุบันไปสู่อนาคตที่องค์กรมุ่งหวัง

Kapur & Ganguly (2007) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์ว่า ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) 2) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (articulating) 3) การปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ (implementing) 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model)

Northouse (2012) คุณลักษณะที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) ภาพในอนาคตต้องดีกว่าปัจจุบันและดีกว่าที่เป็นอยู่ 2) การเปลี่ยนแปลงเป็นการกระทำด้วยแนวทางใหม่ ๆ หากทำสิ่งเดิมย่อมไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ค่านิยมในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์

Grant (2012) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มักสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถสร้างกลยุทธ์ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ

สไบแพร์ สัฟโธ (2562) กล่าวว่าไว้ว่าการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) บริหารการจัดการความเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การสร้างเครือข่าย 4) การมองการณ์ไกล 5) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

จารุวรรณ นูสา (2564) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a Shared Vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารสามารถทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันสร้างความมุ่งหมายไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

เก็จกนก พลวงค์ (2564) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นความสามารถของผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสร้างภาพอนาคตที่ต้องการ สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับสมาชิก มองเห็นภาพเป้าหมายเพื่อการขับเคลื่อนขององค์กร ไปในทิศทางเดียวกันด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ โดยเน้นความสำเร็จที่เกิดจากความคาดหมาย การไขว่คว้าและสร้างโอกาส การมองการณ์ไกล เพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง

วงศกร เพียรชนะ (2566) พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองการณ์ไกล สามารถเห็นภาพขององค์กรในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพิ่มอำนาจให้สมาชิกมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งการมีอิสระในการปฏิบัติงานจะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติงานที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การมีวิสัยทัศน์ร่วมประกอบด้วย 1) การจัดการความเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การสร้างเครือข่ายประสานงาน 4) การมองการณ์ไกล และ 5) ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสร้างภาพของอนาคต มองเห็นสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคต เพื่อการขับเคลื่อนขององค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์นั้น การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด

## การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และบ่อยครั้งที่เป็น การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม องค์กรและบุคลากรต้องเรียนรู้ให้เร็วขึ้น รวมทั้งสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อปรับ องค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ โดยปัจจุบันองค์กรจำนวนมากเห็น ความสำคัญของการพัฒนาตั้งแต่ระดับพื้นฐานองค์กร และมีเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning Organization) มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลในองค์กร นั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีความสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นสิ่ง ใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และในที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการวางระดับกว้าง ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงว่า จะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้น ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะ ไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กร จะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จบุคคลเข้ากับผลสำเร็จของ องค์กรโดยรวมได้

Garvin (2001) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศ กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กร เรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับในความสำเร็จ

Marquardt & Reynolds (1994) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มี สภาพแวดล้อมที่เป็น การเรียนรู้ในระดับรายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนให้บุคลากรมีการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและ ความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความตระหนักถึงเปลี่ยนแปลงและสามารถ ปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hoy and Miskel (2012) กล่าวว่า ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นที่ซึ่ง ได้แสดงออกถึงแนวคิดแปลกใหม่ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นที่ซึ่งแรงบันดาลใจ

ใจและความทะเยอทะยานของสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลองค์กรมีการขยายศักยภาพ สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

อังกูร เถาว์วัลย์ (2562) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา โดยใช้แนวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน

สุนิสา มุ้ยจีน (2563) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคคลของตนได้พัฒนาตนเองและขณะเดียวกันก็ได้พัฒนาผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ในด้านความรู้ ทักษะ วิธีการคิด มีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน จัดสรรความรู้ไปใช้ในงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรต่อไปได้

วันชนก อาจปรุ (2564) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาที่ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรในด้านความรู้ อย่างต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร บุคลากร มีอิสระในการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาความสามารถของตน ไปอย่างไม่หยุดยั้ง สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศ

สุทธินันท์ ชื่นชม (2564) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง อีกทั้งมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นพลวัตเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการจัดการความรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

กฤตยา อินทรวิเชียร (2564) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดระบบในองค์กรให้มีความสามารถและความพร้อมในการนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรไปใช้ได้ทันทั่วถึงต่อการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

อีกทั้ง สร้างบรรยากาศให้เกิดความใฝ่รู้ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการทำงานและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

อูบลรัตน์ วิเชียรอำไพ (2565) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่ให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้แนวทางเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีพลวัตของการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ การถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้**

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการส่วนหนึ่งซึ่งมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับการพัฒนาทฤษฎีองค์กร และอีกส่วนหนึ่งนั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนรู้ แล้วจึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในเวลาต่อมา การรับมือกับเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต จากความผิดพลาด และการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างจากองค์กรทั่ว ๆ ไป เป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร ในขณะนี้องค์กรเป็นสิ่งไม่มีชีวิตแน่นอนว่าองค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องอาศัยความพยายามที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้นำและสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการตั้งศักยภาพของปัจเจกบุคคลที่จะคิดแตกต่าง การแก้ปัญหา ทำทาสสิ่งใหม่ และแนวทางของการสร้างสรรค์นวัตกรรม

De Geus (1988) ได้นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ หรือที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ผ่านการทำงานวางแผนร่วมกันในทีม องค์กรสามารถอยู่รอดด้วยมาตรการที่เตรียมไว้รับมือในช่วงวิกฤตการณ์น้ำมันจากวิธีการเรียนรู้ที่ใช้เน้นการปรับตัวและการพยากรณ์ ดังนั้น จึงถือได้ว่าเป็น

De Geus ผู้บุกเบิกคนหนึ่งที่ได้้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาทดลองประยุกต์ใช้ในองค์กรเป็นคนแรก ๆ และได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ มีส่วนทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในการยอมรับแนวคิดนี้มากขึ้นตามลำดับ De Geus สรุปว่า องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้นั้น มีหลักสำคัญ คือ

1. ต้องยึดเป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ได้ถูกต้อง
2. ต้องแยกแยะและระลึกอยู่เสมอว่าใครเป็นสมาชิก ใครคือบุคคลภายนอกองค์กร
3. ต้องติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รู้ว่าภายนอกองค์กรนั้นมีเงื่อนไขใดบ้างที่จะสามารถทำให้องค์กรต้องยกเลิกกิจการไป เพื่อหามาตรการป้องกันแต่เนิ่น ๆ
4. องค์กรจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากไม่ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า ต้องปรับตัวให้เท่าทันสิ่งแวดล้อม

Stata (1989) ก็ได้ทำการศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรเช่นกัน และพบว่านวัตกรรมหรือวิถีทางใหม่ ๆ นั้นก่อเกิดมาจากการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งผ่านการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร และมีความเห็นว่าการเรียนรู้ดังกล่าวนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานหลักนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในช่วงก่อน ค.ศ. 1990 นี้ มีจุดเน้นในการศึกษาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร นักวิชาการต่าง ๆ ในยุคนั้นพยายามเสนอแนวคิดต่าง ๆ มากมาย แต่ข้อเสนอทั้งหมด ถูกนำเสนอด้วยคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) จึงอาจถือได้ว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือกำเนิดจากการศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรนั่นเอง

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสถานที่ที่คนในองค์กรสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นที่ที่ความคิดใหม่ ๆ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมทั้งเป็นที่ที่คนเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการเรียนรู้ในลักษณะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดรวมทั้งจะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น และให้ความเห็นว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสำเร็จได้หากบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ซึ่งเขาได้เสนอตัวแบบที่ประกอบด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่เขาเชื่อว่าเป็นหัวใจสำคัญและเป็นหลักที่จะใช้ในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้เลือกใช้คำว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยอธิบายว่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร โดยบริษัท

แห่งการเรียนรู้ในความหมายของเพดเลอร์และคณะนั้น หมายถึง สถานที่ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทุกคนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การให้คำนิยามเช่นนี้เป็นการสนับสนุนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความเป็นมืออาชีพของพนักงาน เช่นเดียวกับการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การโดยรวม และจะประสบความสำเร็จเป็นจริงได้ด้วยการร่วมมือกันภายในองค์กรที่เป็นผลจากการเรียนรู้ของพนักงานทุกคน อย่างไรก็ตาม ทั้งสามได้เสนอว่า การแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนสูงอย่างทันทีทันใดนั้น ไม่สามารถกระทำได้ แต่จะต้องอาศัยการเรียนรู้ในอดีตจากบุคคล โดยแนวคิดของเพดเลอร์และคณะจะเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ วางแผน ทดลองปฏิบัติ มีการตรวจสอบ และทบทวนจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ต่อไป โดยเสนอแนวทางการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งระบุไว้ 3 ระยะด้วยกัน ได้แก่

ระยะแรก ได้แก่ การอยู่รอด คือ การที่องค์กรพัฒนากระบวนการพื้นฐานและบริหารจัดการเพื่อแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ระยะที่สอง ได้แก่ การปรับตัว คือ การที่องค์กรปรับประยุกต์ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ระยะที่สาม ได้แก่ การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรสร้างสรรค์บริบทสำหรับการเรียนรู้ มีการมอบอำนาจให้บรรลุผลสำเร็จในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

Garvin (1993) ได้กล่าวถึงแนวคิดของเซนเจ (Senge) ว่ามีความเป็นนามธรรมสูงและยากต่อการนำมาปฏิบัติ โดยกล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงการจัดการ คือ การเรียนรู้ที่สามารถวัดได้เท่านั้น โดยอธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้และการมีความรู้ใหม่ ๆ และเสนอหลักในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากตนเองและผู้อื่น การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิดเครื่องมือทางการบริหาร และแบบแผนของพฤติกรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีระดับของการกระทำกิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการ และการจัดการกับ

กิจกรรมดังกล่าวเข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน แต่ผลงานที่ได้รับ ความนิยมและถือเป็นผู้จุดประกายประเด็นการศึกษาเรื่องนี้ คือ งานเขียนของ Senge (1990) เขาได้ เขียนหนังสือ "The fifth discipline : The art and practice of the learning organization" 1990 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย "หลักวินัย 5 ประการ" (The Fifth Discipline) ได้แก่

1. สมาชิกในองค์กรมีความต้องการเรียนรู้ (Personal Mastery) กล่าวคือ การเรียนรู้ขององค์กรจะต้องกระทำผ่านสมาชิกในองค์กร แต่การเรียนรู้ของสมาชิกนั้นก็ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันการเรียนรู้ขององค์กรแต่อย่างใด หากสมาชิกขององค์กรไม่มีการเรียนรู้ก็จะทำให้การเรียนรู้ขององค์กรไม่เกิดขึ้นด้วย ฉะนั้นการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรจึงเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร สมาชิกในองค์กรควรสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาตนเองขึ้น (Personnel Vision) โดยตระหนักว่า การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เมื่อสมาชิกมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ขยายออกไปมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น แต่บ่อยครั้งสมาชิกก็อาจเกิดความกังวลต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงที่อาจไม่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่คาดหวังไว้ สมาชิกควรสร้างแรงผลักดันและจิตสำนึกให้ตนเองอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ให้ได้

2. แบบวิถีในการคิดของสมาชิกในองค์กร (Mental Models) กล่าวคือ การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยทักษะที่จำเป็น 2 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการไตร่ตรอง (Reflection Skills) ถือเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาของสมาชิกแต่ละคนว่ามีผลต่อความประพฤติกของสมาชิกที่แสดงออกไปอย่างไรบ้าง และทักษะในการสืบสวน (Inquiry Skills) ถือเป็นทักษะในการพิจารณารูปแบบการประพฤติดนต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรที่อาจมีความแตกต่างกันด้วยเหตุผลทางด้านความสัมพันธ์ ทักษะเหล่านี้ส่งผลต่อทัศนคติที่แตกต่างกันออกไปตามสมาชิกแต่ละคน ซึ่งอาจเป็นผลดีและผลเสียต่อองค์กรได้ องค์กรจึงไม่ควรทำให้สมาชิกเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด แต่ควรมองว่าแต่ละคนต่างก็มีวิถีคิดเป็นของตนเอง ซึ่งอาจมีความบกพร่องไปบ้างในบางมุมมอง จึงควรนำแนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบมาประยุกต์เข้ากับแนวคิดในการดำเนินงานของสมาชิกด้วย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร ในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประสานความคิดของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการ เอาวิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดย วิสัยทัศน์ขององค์กรควรจะสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของสมาชิกที่มีอยู่เดิมด้วย ไม่เช่นนั้นอาจจะเกิดการต่อต้านและกลายเป็นสิ่งที่ขัดขวางองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การสร้างทีมงานในองค์กร ซึ่ง นับว่ามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งยังส่งผลต่อการเกิดการเรียนรู้ระหว่าง สมาชิกด้วยกัน และส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรด้วย อาจมีวิธีการเรียนรู้ในทีมที่หลากหลาย แตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละองค์กร เช่น การพูดคุยกัน การเรียนรู้งานใหม่ที่ตนไม่เคยทำ จากสมาชิกคนอื่น เป็นต้น การรับรู้ความแตกต่างในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งในองค์กรจะทำให้ ทุกคนเข้าใจสมาชิกคนอื่นมากขึ้น รวมถึงอาจได้แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงการทำงานของทีมงานด้วย ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) กล่าวคือ กระบวนการคิดของสมาชิก ในองค์กรจะถูกปรับเปลี่ยนสู่การมองแบบองค์รวมเชื่อมโยงเข้าหากันและไม่มีส่วนใดแยกขาดจาก กันได้ ด้วยวิธีการคิดแบบกลยุทธ์จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรที่มีสมาชิกคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้มองเห็นโอกาสท่ามกลาง ปัญหาได้เพราะในทุก ๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ วินัยในข้อนี้เองจึง เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Pedler, Burgoyne, & Boydell (1991) ได้เสนอว่า องค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้องค์กรการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning approach to strategy) องค์กรควรจะ ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบายและ ยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การ แลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เทคโนโลยีสารสนเทศควรถูกใช้ เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและการตัดสินใจที่ ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชีงบประมาณ (Formative and accounting control) ระบบบัญชีและการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และระบบการ ควบคุมออกแบบเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงาน มองว่าหน่วยงานอื่นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและ กัน

2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward flexibility) ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และ ไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสสมาชิกได้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary works as environmental scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการผู้ผลิตและชุมชนเพื่อรวบรวมและ รายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company learning) การร่วมมือกับ องค์กรอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมี ส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน ได้แก่

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) โดยหน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development opportunity for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการ พัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบใน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

Marquardt and Reynold (1994) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรจำนวน 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม คือ องค์กรควรมีโครงสร้างแบบแบนราบเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกองค์กร การกระจายอำนาจให้สมาชิกและการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรภายนอกองค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ คือ การสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมให้สมาชิกต้องการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมให้กล้าคิดนอกกรอบ การจูงใจด้วยการเสนอรางวัล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน

3. การกระจายอำนาจ คือ การกระจายความรับผิดชอบรวมถึงการมอบอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกได้มีสิทธิขาดและอำนาจในการตัดสินใจบางประการ ซึ่งมีผลต่อการสร้างความสำเร็จและก่อให้เกิดการเรียนรู้

4. การพิจารณาสภาพแวดล้อมที่ผลต่อการปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และวิเคราะห์องค์กรคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

5. การสร้างความรู้และการถ่ายโอนความรู้ คือ กระบวนการในการจัดการความรู้ขององค์กรซึ่งได้แก่ การถ่ายโอนข้อมูล การรวบรวมความรู้ การสร้างรหัส การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้

6. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงใช้สำหรับการพัฒนาทักษะและความรู้ของสมาชิกองค์กร

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ คือ องค์กรและสมาชิกในองค์กรควรทบทวนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อนำมาข้อมูลเหล่านั้นมาสู่การพัฒนาคุณภาพและสร้างองค์กรที่มีผลลัพธ์เป็นเลิศ

8. กลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคน

9. การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ คือ การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล

10. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตร คือ การสร้างความ เป็นทีมงานในองค์กรซึ่งส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันและเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังรวมถึง การสร้างเครือข่ายสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอกองค์กรด้วย

11. การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การกำหนดเป้าหมายและทิศทาง การดำเนินงานของ องค์กรในอนาคต รวมถึงการกำหนดพันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็น แนวทางการปฏิบัติงานที่ทุกคนต้องยึดถือ

Bennett J. K. and O'Brien (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กรต้องทำทั้งระบบ และ มีการตรวจสอบ โดยได้เสนอปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการ เรียนรู้ ดังนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) ทั้งองค์กรและสมาชิกในองค์กร ต้องมีวิสัยทัศน์ และต้องรู้ว่าจะเดินไปในทิศทางใด จึงจะทำให้ทราบว่า ต้องเรียนรู้อะไรเพื่อที่จะไป ให้ถึงเป้าหมาย รวมทั้งต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปให้ถึงจุดนั้นด้วย เช่น การพิจารณาว่าองค์กรคิดหรือ มองว่ามี จุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สมาชิกในองค์กรรู้ถึง เป้าหมายหลักของ องค์กรหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะช่วยประเมินความสามารถในการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องขององค์กร

2. การปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive Practices) ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุน สภาพแวดล้อม ในการทำงาน โดยพิจารณาจากคำถาม เช่น ผู้บริหารพูดและทำอะไรบ้างที่เป็นการ สนับสนุนวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญในการเรียนรู้และการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด

3. การปฏิบัติของผู้จัดการ (Managerial Practices) ผู้จัดการ คือ ผู้ที่สนับสนุนและ ให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในองค์กร ผู้จัดการ ต้อง ยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ ผู้จัดการสนับสนุนการ พัฒนา และการเติบโตของพนักงาน การแบ่งปันความคิดใหม่กับผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสาร ระหว่าง ผู้บริหารและพนักงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร (Climate) ประเพณีปฏิบัติขององค์กรเป็นผลจาก ทักษะคิดของ ทุกคนในองค์กรในลักษณะที่พึงปฏิบัติต่อองค์กร สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมี ประเพณีปฏิบัติที่สำคัญ เช่น การเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรกล้าที่จะ แบ่งปันความคิดและพูดในสิ่งที่คิดอย่างตรงไปตรงมา ตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกั้นระหว่าง พนักงานระดับบริหารและ ระดับปฏิบัติการ

5. โครงสร้างองค์กร/งาน (Organization/Job Structure) โครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับให้ ตรงกับความต้องการขององค์กรและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) และการโยกย้ายตำแหน่งการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และส่งเสริมความยืดหยุ่นในงาน

6. การหมุนเวียนข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) องค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน การสืบค้นข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งช่วยให้พนักงานในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกันง่ายขึ้น

7. การปฏิบัติงานปัจเจกบุคคลและกลุ่ม (Individual and Team Practices) องค์กรจะเติบโต ก้าวหน้า เมื่อพนักงานแต่ละคนและกลุ่มแบ่งปันการเรียนรู้กัน มองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญใน การเรียนรู้ นอกจากนี้การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงหากันอย่าง ตรงไปตรงมาเพื่อหาทางออกเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) ในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ความก้าวหน้าเป็น เรื่องที่ทุกคนต้องเอาใจใส่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทุกคนต้องช่วยกันพยายามแก้ไข ใน องค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะแบ่งปันความชำนาญจากการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ และ องค์กรอาจกระตุ้นการเรียนรู้ จากวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านระบบสารสนเทศ และตรวจสอบด้วยการเรียนรู้ที่เป็นประ โยชน์ ต่องานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยัง นำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) มาเป็นเครื่องมือมาตรฐานอีกด้วย

9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance Goal/Feedback) การเรียนรู้ในองค์กรจึง มีรากฐานมาจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร การสร้าง องค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ระบบ การ ประเมินผลที่สนับสนุนความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของพนักงานที่ให้ความสำคัญกับ ความ ต้องการของลูกค้า โดยเป้าหมายของพนักงานจะมีรางวัลและความรับผิดชอบเป็นสิ่งจูงใจ

10. การอบรมและการศึกษา (Training and Education) มีบทบาทสำคัญในการ ปรับเปลี่ยน องค์กรในทางปฏิบัติ การอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตใน องค์กรแห่งการเรียนรู้ การอบรม มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จะช่วยให้คนในองค์กรเป็นผู้มี ความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหามากขึ้น

11. การพัฒนาบุคคลและกลุ่มบุคคล (Individual/Team Development) องค์กรแห่ง การเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตนเอง และสนับสนุนการพัฒนาทั้งกลุ่ม ด้วยองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เมื่อกลุ่มบุคคลเป็นกลุ่มในลักษณะของการปฏิบัติของกลุ่ม

(Community of Practices) ทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีการเรียนรู้ในงาน (On-the-job)

12. รางวัล (Rewards/Recognition) ระบบการให้รางวัลต้องสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ ของทั้งบุคคลและองค์กร คำถามหลักที่ถามคือ มีการสนับสนุนการพัฒนาตัวเองมากน้อยขนาดไหน มีการลงโทษในการทำผิดพลาดหรือไม่ องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานที่ท้าทาย และการแก้ปัญหาเพียงใด

Gephart & Marsick (1996) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยกระบวนการการวิเคราะห์ กระบวนการตรวจสอบ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ โดยได้นำเสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการด้วยกัน คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (continuous learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge generation and sharing) มุ่งเน้นกระบวนการ การสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (critical systematic thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (culture of learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (flexibility and experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะทดลองเพื่อค้นหาสิ่งใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (people centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

Marquardt (2011) นำเอาแนวคิดของ Senge มาประยุกต์ใช้แต่ได้เพิ่มองค์ประกอบบางประการเพื่อทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจและพัฒนาระบบองค์กร และมองว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของตัวแบบองค์กรที่มีระบบที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งประกอบขึ้นจาก 5 ระบบ

ย่อที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1. ด้านการเรียนรู้ 2. ด้านองค์กร 3. ด้านคน 4. ด้านเทคโนโลยี และ 5. ด้านความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ถือเป็นระบบย่อยที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นได้ บุคคลแต่ละคนที่อยู่ในองค์กร จำเป็นที่จะต้องเริ่มจากทักษะของตัวที่เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ทำให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบแผนความคิดที่ทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ขึ้น เนื่องจากจะช่วยทำให้พิจารณาแง่มุมต่าง ๆ แบบองค์รวมมากขึ้น ทำให้การทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ของบุคคลสามารถทำได้อย่างครอบคลุมไม่ขาดประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งยังช่วยให้ทราบว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่าง ๆ ของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ องค์กรยังจำเป็นต้องยกระดับการคิดเดิมที่เคยใช้ไปสู่การคิดในเชิงระบบใหม่ ๆ ในกรณีที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมาก

2) รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นความเชื่อและข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่อยู่ในความคิดของบุคคลที่มาจากอดีต ทำให้มีการทำความเข้าใจ การมีวิถีคิดหรือการจินตนาการสิ่งที่เห็นในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แบบแผนความคิดจึงเป็นสิ่งที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างกันในการเรียนรู้ของแต่ละคน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีบทบาทที่ทำให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดไปใน ทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นความมุ่งมั่นที่บุคคลต้องการไปสู่จุดมุ่งหมายและพยายามสร้างความชัดเจน โดยหาวิธีการสร้างโอกาสต่าง ๆ เพื่อยกระดับ ความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้น หรือเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษอยู่ตลอดเวลา

4) การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคลากรตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้นและขวนขวาย ที่จะหาความรู้เมื่อมีโอกาส หรือสร้างโอกาสที่ทำให้พาตัวเองไปสู่การเรียนรู้นั้น การจะชี้นำตนเองได้นั้น บุคคลต้องรู้จักลักษณะและวิธีที่จะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง และสามารถประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ ทั้งนี้ ความจำเป็นดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) การสนทนา (Dialogue) เป็นการสร้างโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารที่ต้องมีการค้นหาประเด็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์ รวมทั้งอาศัย ความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจ ครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความคิดเห็นของเราในระหว่างการสนทนาจำเป็นที่ทุกคนต้องเข้าใจแบบแผนการมีปฏิสัมพันธ์ว่าอาจทำให้เกิดการเสริมสร้างหรือทำลายการเรียนรู้ได้ เช่น การทะเลาะวิวาททุกคนต่างมีความพยายามปกป้องตนเอง ดังนั้น การกำหนดประเด็นและการสร้างบรรยากาศควรทำให้เกิดความคิดในการแก้ปัญหาของระบบมากกว่าที่จะหาปัญหาและสาเหตุที่เกิดจากบุคคล บรรยากาศที่สร้างสรรค์จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดีและเกิดความร่วมมือที่จะเรียนรู้ร่วมกัน การเสวนาถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงการเรียนรู้และการปฏิบัติในการทำงาน

2. ด้านองค์กร (Organization) เป็นการกำหนดให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มี กระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้ระบบย่อยดังกล่าวนี้ต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นความคาดหวังร่วมกันของทุกคนที่อยู่ในองค์กร ซึ่งเปรียบกับจินตนาการหรือความฝันที่มีในอนาคตที่ต้องเชื่อมโยงกับการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งจะมีความสำคัญอย่างมากกับความสำเร็จทางธุรกิจ ตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรม ได้แก่ การสนับสนุนค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน เป็นต้น นอกจากนี้ความสอดคล้องของการร้อยเรียงแผนกลยุทธ์เป็น เรื่องที่สำคัญ สะท้อนการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดกับแผนปฏิบัติการหลัก และแผนสนับสนุนต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว รวมทั้งต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และสามารถนำ ความรู้ที่ได้มาใช้ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด ส่วนด้าน โครงสร้างนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นการออกแบบองค์กรให้แบนราบ ไม่มีการจำกัดขอบเขต มีความคล่องตัวสูง ทำให้การไหลเวียนข้อมูล สามารถเกิดขึ้นได้ง่าย รวมทั้งทำให้เกิดความรับผิดชอบและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านคน (People) องค์กรทุกแห่งต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งที่อยู่ภายในองค์กร เช่น ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่อยู่ภายนอก ได้แก่ ลูกค้า หุ่นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ขาย วัตถุดิบ รวมทั้งชุมชนผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดนี้ต้องได้รับการเอื้ออำนาจด้านอำนาจและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วย เช่นเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีหน้าที่สนับสนุนโอกาสให้กับคนรอบข้าง ต้องมีทักษะในการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ที่บังคับบัญชาให้สามารถเรียนรู้ได้ ขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องมีนิสัยใฝ่เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรทั้งผลิตภัณฑ์สินค้าบริการ ตลอดจนนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรผู้ให้บริการ องค์กร

ต้องสร้างช่องทางให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถมีช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับได้  
อย่างง่ายและมีความสะดวกซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการมา  
พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพองค์กร เช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องให้ความร่วมมือในการ  
แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนา  
องค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชนด้วย

4. ด้านเทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย  
และถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น  
กล่าวคือ เทคโนโลยีเหล่านี้จะสนับสนุนให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยน  
สารสนเทศ อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร

5. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ ระบบย่อยด้านนี้ประกอบขึ้นจาก  
กิจกรรมต่าง ๆ ที่รวมเป็นระบบการจัดการความรู้ที่มีในองค์กร นับตั้งแต่การระบอบองค์ความรู้ที่จำเป็น  
ต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์กร การเสาะแสวงหา หรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การ  
จัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไป  
ประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองเป็นการสร้างความกระฉับกระเฉงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง  
องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มี  
ความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

Goh (1998) กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรนั้นสามารถเรียนรู้ได้ และจะสามารถอยู่รอด  
หากสามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้หรือเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรอื่น ขณะที่องค์กรที่ไม่  
ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อย ๆ หายไปหรือตายจากไป ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาท  
สำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จึงได้  
เสนอหลัก 5 ประการ ที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ของ  
องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้  
และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจ  
อะไร และยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

2. ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน  
กระตุ้นและ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการทดลองและความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร ใน  
สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็น โค้ชหรือผู้ฝึกสอน  
พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์  
ซึ่งสภาพแวดล้อมในลักษณะนี้จะต้องมีการแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการ

ดำเนินงานขององค์กร ผู้นำจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรง่ายขึ้น สนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน ให้ คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการชี้ถึงปัญหาและโอกาส และยังคงที่จะเต็มใจยอมรับฟังข้อวิจารณ์และเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น

3. การทดลอง (Experimentation) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุกระดับในองค์กร เพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์

4. การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มาจะไม่ มี ประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นและได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การถ่ายทอดความรู้สามารถทำได้โดยการพูดคุยถึงความล้มเหลวในอดีต ความสำเร็จและประสบการณ์ของผู้อื่น รวมทั้งการเรียนรู้จากองค์กรอื่น หรือคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation) หลักสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเน้นการทำงานเป็นทีม โดยที่การทำงานแบบนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลาย ๆ หน่วยงานภายในองค์กร พนักงานจะถูกฝึกฝนในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างหมุนเวียนสลับสับเปลี่ยนหน้าที่กันไปในทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และร่วมมือร่วมใจกัน

Dibella & Nevis (1998) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อาศัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้ตอบสนอง กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ จึงเสนอตัวแบบที่เน้นการวัดและการประเมินเพื่อค้นหาความสามารถและสมรรถนะขององค์กรตามสภาพจริง เพื่อแต่ละองค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา บนพื้นฐานความเชื่อว่า ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้กับองค์กรทุกองค์กร และเขายังเชื่อว่าทุกองค์กรมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพียงแต่ต้องทำความเข้าใจว่าการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เกิดขึ้นมาได้อย่างไร จึงเสนอให้ องค์กรต้องมีการประเมินตนเองควบคู่กับการประเมินวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ได้การออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม และหากพบจุดอ่อน เช่น วัฒนธรรมและระบบการเรียนรู้ ก็อาจเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรม เพื่อลดข้อจำกัดขององค์กร หรือเน้นการส่งเสริมปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่จะ

เอื้ออำนวยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น ได้แก่

1. การสำรวจ (Scanning Imperative) คือ เป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและการสร้างความได้เปรียบขององค์กรในเชิงธุรกิจ

2. การให้ความสำคัญกับการวัดผล (Concern for Measurement) โดยความพยายามให้ทุกฝ่ายอาศัยข้อเท็จจริงในการทำงาน ข้อสารสนเทศที่เกิดจากการวัดจะช่วยให้เห็นแง่มุมของความเป็นจริงอันจะเป็นประโยชน์ในการพิสูจน์ตัดสินใจ และการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยปราศจากอคติที่เกิดจากความไม่รู้

3. การใช้ผลต่างของผลการดำเนินการ (Performance Gap) คือ การทำให้ทุกคนตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด วิธีนี้อาจพิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ หรืออาจจะเทียบเคียงกับผลขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในเชิงการพัฒนา

4. การตั้งข้อสงสัยในองค์กร (Organization Curiosity) คือ การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการใช้เหตุผลและตั้งคำถามของปัญหาและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนนำไปสู่การออกแบบการทดลองพิสูจน์ความคิดใหม่ว่าได้ผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

5. การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Climate of Openness) คือการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ลดความหวาดกลัวและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น บรรยากาศที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและมีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ทั้งระหว่างบุคคล ทีม และหน่วยงาน ก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) คือ องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากร มีความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรเองก็ควรจัดให้มีเวลาและสถานที่หรือช่องทางที่จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

7. ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational Variety) คือ ในการทำงานในการสร้าง ความตระหนักว่าการทำงานใด ๆ สามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาย

8. การมีแนวร่วมสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple Advocate) เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความแตกต่างกันของสถานะและมุมมอง แนวร่วมที่สำคัญที่ต้องเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ก็คือ ผู้บริหารในแต่ละระดับ

ตั้งแต่ระดับส่วนงานฝ่าย และระดับองค์กร ทั้งนี้ หากเป็นส่วนงานที่สามารถอำนวยความสะดวก และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ได้โดยตรง

9. การมีผู้นำที่เอาใจใส่ (Involved Leadership) คือ การมีผู้นำที่ให้ความสนใจเป็น เรื่องสำคัญเนื่องจากจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทาง ทรัพยากร และยังเป็น การสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วม และการขยายการ เรียนรู้ ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

10. การมีมุมมองที่เป็นระบบ (System Perspective) คือ การมองภาพที่เป็นระบบ จะช่วยให้ เกิดการพัฒนาและแก้ปัญหาที่ยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งที่เกิด และการต่อต้าน จากบุคคลในองค์กร การเห็นความเชื่อมโยงของกลไกต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นใน หลากหลายวิธี เช่น การใช้การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กร เป็นต้น

Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตน เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถ สอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงาน ของ บุคลากรในองค์กร ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ค่านิยม ซึ่งได้รับอิทธิพลจากอดีตขององค์กร และ การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกมี 3 ลักษณะคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็น ลักษณะองค์กรที่บุคลากร สามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ตลอดเวลา การมีอิสระในการ เรียนรู้ สามารถสร้างความคิดใหม่ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ และความ เป็นเอกภาพขององค์กร เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายของ องค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กร กำหนด และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย การคิดอย่างมีระบบ การตรวจสอบจากภายนอก และการเสริมสร้าง องค์กรความรู้ เป็นการเผยแพร่และ ชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานความรู้ขององค์กรที่เป็น ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ประกอบด้วย การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์

5. โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการจัดโครงสร้างมักจะเป็นแบบผสมผสานและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ระบบองค์กร (Organizational systems) หมายถึง การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Workplace climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ประกอบด้วย การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ และมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Phillips (2003) ศึกษาแนวความคิดหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และอธิบายว่า กุญแจสำคัญของกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 1. การสนทนาโต้ตอบอย่างเปิดเผยจริงใจ (honest dialogue) และ 2. ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (facilitative leadership) ซึ่งทั้งสองประการนี้จะนำไปสู่ปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่

1. เจตนาารมณั้ในการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ภาวะผู้นำ
3. วิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์
4. การสื่อสาร
5. การเรียนรู้และพัฒนาวัตกรรมและการตัดสินใจ
6. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง
7. ทูทางปัญญาและการจัดการความรู้
8. การวัดและการประเมินผล
9. การให้รางวัลและการยกย่อง

สุชาติ พันธุ์ก้อม (2563) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความเป็นสถานการณ์ที่สมาชิกขององค์กรมุ่งพัฒนาความสามารถและศักยภาพทั้งคนและองค์กร โดยมีกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันภายนอก ประกอบด้วย คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่

1) มีการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลและองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกองค์กรแสวงหาความรู้เพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมเสริมสร้างองค์กรอย่างให้ความเข้มแข็งอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

2) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกในองค์กร โดยที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไร และต้องยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการร่วมมือและวางแผนการทำงานร่วมกัน

3) ความคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดในภาพรวมที่เป็นระบบและมองภาพการมีส่วนประกอบย่อย ๆ มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่นได้อย่างเป็นระบบ เป็นการศึกษาอย่างมีเหตุมีผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้ตัดสินใจปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว

4) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตขององค์กรร่วมกัน ของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และภารกิจที่เชื่อมโยงกับกำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ แล้วมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง หมายถึง การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคน จากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง หรือจะเป็นจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กร กล่าวคือ เป็นการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและไม่มีสิ้นสุด

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการ ถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องระหว่างบุคลากรในองค์กร บุคลากรพัฒนาความสามารถและพัฒนาตนเองโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ และด้านรูปแบบทางความคิด

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ครุมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เข้าใจวิสัยทัศน์ชัดเจน และมีเป้าหมายในการทำงานในทิศทางเดียวกัน

2) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง ครูมีความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ สามารถเข้าใจภาพรวมของความสัมพันธ์ และกระบวนการอย่างเป็นระบบ สามารถมองปัญหาแล้วเห็นเป็นภาพย่อย

3) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง ครูมีแรงบันดาลใจและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบนศึกษา และมีการนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกและร่วมกันแก้ปัญหา

4) ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง ครูได้รับการถ่ายทอดความรู้กับเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษา และพัฒนาความสามารถของทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology Utilization) หมายถึง ครูมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษา ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว และครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

6) ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ครูสามารถเข้าใจปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ครูสามารถนำประสบการณ์ที่มีมาปรับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง สามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม และสามารถแสดงความคิดออกมาอย่างมีอิสระ

อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ (2565) กล่าวถึง คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า บุคลากรภายในองค์กร ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารองค์กร ในเรื่องของการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร เช่น การจัด โครงการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร มีระบบการทำงานเป็นทีม นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่รวดเร็ว และสิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ บุคลากรในองค์กรต้องมีการเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองในการเป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้ แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแยกคุณลักษณะเป็น 3 ระดับ ดังนี้

#### 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง
- 1.2 บุคลากรมีแบบแผนความคิดที่เป็นเชิงระบบ
- 1.3 บุคลากรและองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 1.4 ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีในการพัฒนาองค์กร
- 1.5 ผู้นำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร

2) ระดับทีม ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรร่วมมือกันและทำงานเป็นทีม

2.2 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ มีการสอนงาน

3) ระดับองค์กร ประกอบด้วย

3.1 องค์กรนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้

3.2 องค์กรกำหนดโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน

3.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กร

3.4 กระจายอำนาจการบริหารองค์กร

3.5 สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนบุคลากรให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

3.6 มีการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.7 มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

3.8 องค์กรมีความรู้ที่ยั่งยืน

3.9 มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 ตารางตั้งตระזהการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	นักวิชาการ/นักวิจัย										ความถี่	
		Peter Senge (1990)	Pedler, Burgoyne, & Boydell (1989)	Marquardt (1996)	Gephart & Marsick (2011)	Goh (1998)	Kaiser (2000)	Phillips (2003)	สุชาติ พันธก้อง (2563)	วีรยา สังขะเขตต์ (2564)	อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ (2565)		
1	การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
2	รูปแบบวิถีการคิด (Mental Models)	✓		✓		✓		✓	✓				5
3	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
4	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	✓				✓				✓	✓	✓	6
5	การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	✓		✓						✓			6
6	การบริหารจัดการ									✓		✓	3
7	การใช้กลไกการควบคุม		✓										1
8	การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)		✓						✓				2
9	การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment)											✓	1
10	การถ่ายทอดความรู้			✓									3
11	การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)			✓								✓	3
12	บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)		✓										2
13	โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)		✓	✓					✓				2

จากแนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีพลวัตของการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องเพื่อให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ การถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีต่อกัน จนเกิดความเข้าใจทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยได้ ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของตนเอง องค์กรของตน และองค์กรภายนอก ทำให้บุคคลเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ เป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานที่จะช่วยแก้ปัญหาความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงานต่างๆ ในองค์กรได้

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง บุคคลมีความเพียรพยายามในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ โลก และสังคม มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีปฏิภาณไหวพริบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จนมีทักษะและความเชี่ยวชาญ และนำความรู้มาพัฒนาต่อยอดงานของตนและพัฒนาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3. การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) หมายถึง บุคคลมีความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ข้อมูล หรือสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นความคิดความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยสามารถแยกแยะสาเหตุและการเกิดผลกระทบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างดี นำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การประสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทำความเข้าใจและมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการร่วมกัน แล้วร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เป็นการผนึกกำลังกันของสมาชิกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเปิดใจให้กว้างเพื่อยอมรับ

ความคิดเห็นและเหตุผลของผู้อื่น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะช่วยเสริมสร้างความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรได้

### ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (2006) กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นองค์กรเรียนรู้ของกลุ่มบุคคล โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

ศิริลักษณ์ มีจันโท (2560) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญกับองค์กรในแง่ของการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ต้องมีการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2562) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการบริหารงานองค์กรยุคใหม่ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างฐานความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แล้วมาสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนากระบวนการทำงาน

สุทธยา อร่ามรัตน์ (2562) กล่าวว่า ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้ให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญา หรือทุนมนุษย์ เห็นคุณค่าการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มุ่งสร้างการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีตลอดเวลา และสามารถประสบความสำเร็จและปรับตัวอยู่รอด

อังกูร เถาว์ลัย (2562) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้้องค์กรมีการแข่งขันสูง การบริหารยุคใหม่ซึ่งในยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จและได้เปรียบในเวทีการแข่งขัน

วันชนก อางปรู (2564) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรต้องการแสวงหาความรู้หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ จึงจะช่วยให้้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอก เพื่อความอยู่รอดและเป็นการสร้างเสถียรภาพให้เกิดแก่องค์กร ทำให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

จากคำกล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่า องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรก็จะสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้สำเร็จ รวมถึงมีพลังในการเอาชนะคู่แข่งอีกด้วย

### แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (2011) กล่าวว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรควรดำเนินการตาม 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก เป็นเป้าหมายในอนาคตร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยวิสัยทัศน์มีความหมายต่อทุกคน เพราะเป็นความหวังและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ก่อให้เกิด การเรียนรู้เพื่อสร้างสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม อีกทั้งช่วยกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการรวบรวม จัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วย โดยวิสัยทัศน์จะช่วยชี้นำการคิดและ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่เผยแพร่วิสัยทัศน์และช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการร่วมกัน ดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) เป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยม ความเข้าใจและ วิถีปฏิบัติของบุคคลในองค์กร หากบุคคลไม่สนใจการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองหรือไม่ค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมนี้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- การให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ ยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลเพื่อตอบแทน

- การแบ่งความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ บุคลากรต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน ซึ่งกันและกัน องค์กรต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร และดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาด้วยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบออกไปทั่วทั้งองค์กร

- การให้ความไว้วางใจและความอิสระในการคิด สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์ตลอดเวลา

- การให้ผลตอบแทนสำหรับการทดลอง และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นก้าวกระโดดสู่ความสำเร็จและทำให้ได้รับแนวทางใหม่ในการดำเนินงาน

- การสนับสนุนด้านงบประมาณในการเรียนรู้
- การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของความหลากหลายและความแตกต่าง องค์กรที่สามารถดำเนินงานหรือสร้างความร่วมมือจากความหลากหลายได้ จะสามารถปรับตัวได้ดีเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

- การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้โอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

- การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือ และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และกระตุ้นให้บุคลากรมีความยอมรับนับถือและใส่ใจซึ่งกันและกัน

3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อเดินทางไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการ ในอนาคต กลยุทธ์ในการปกป้ององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- เชื่อมโยงผลลัพธ์ของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร เช่น พฤติกรรมใน การทำงาน ทักษะในการทำงานตัวชี้วัดถึงความสำเร็จของการทำงาน เป็นต้น

- บูรณาการการเรียนรู้กับทุกกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานและการเรียนรู้ ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้นและสามารถพัฒนาสมรรถนะ ของตนในการทำงานได้

- กำหนดนโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการให้รางวัลกับการเรียนรู้ หรือสรรหาบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้และทุ่มเทให้กับการเรียนรู้

- ตระหนักและให้รางวัลกับการเรียนรู้ เช่น การให้การยอมรับ การยกย่อง การให้โบนัส แก่ผู้เรียนรู้ รวมถึงการสร้างและจูงใจแก่ทีมงานเรียนรู้ที่เรียนร่วมกัน และการเรียนรู้ต้องเป็นเกณฑ์ใน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

- วัดผลกระบวนการการเรียนรู้ในหลายมิติ เช่น การเผยแพร่ผลกระทบ และประโยชน์ ที่ได้จากการเรียนรู้ การเปรียบเทียบอย่างมีระบบ (Benchmark) เป็นต้น

- สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้หลากหลายให้กับบุคลากร เช่น การเชิญวิทยากรภายนอก มาให้ความรู้ การศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนาประจำปี เป็นต้น

- ให้เวลาในการเรียนรู้สำหรับบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- สร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ย้ายผนังกันห้องออก สร้างพื้นที่แบบเปิดโล่ง สร้างลานอเนกประสงค์ สร้างระเบียบ เปลี่ยนหน้าต่างบานใหญ่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด
- ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just in Time) โดยการปรับโครงสร้างทางเทคโนโลยีพื้นฐานให้มีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่น มี เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้แบบทันเวลา สามารถเรียนรู้ได้ในเวลาที่ต้องการ

4. โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่ให้โอกาสและเสรีภาพและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ และเปิดกว้างให้บุคลากรได้รับประสบการณ์มากที่สุด การกำหนดโครงสร้าง องค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้การเข้าถึงองค์ความรู้ ควรมีลักษณะดังนี้

- ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาแนวราบ (Flat Hierarchy) ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว ลดการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาลง ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงาน

- การบริหารแบบองค์รวม (Holistic) เป็นการมองทั้งระบบจากโครงสร้างที่เปิดกว้างและ ไร้ขอบเขตทำให้เกิดการบูรณาการและความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้เกิดความเข้าใจในคุณค่าของความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

- การจัดการองค์กรและการดำเนินงาน ในรูปแบบโครงการ (Project Form) อาศัยการทำงาน เป็นทีมจะทำให้กระบวนการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงและเกิดความรู้ที่สามารถไปประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น

- การสร้างเครือข่ายการทำงานและการเรียนรู้ (Networking) โดยอาศัยความสัมพันธ์ อย่างไม่เป็นทางการของทีมงานที่ทำงานร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายการทำงานและ การเรียนรู้ เช่น การประชุมระยะไกลเพื่อการสื่อสาร เป็นต้น

- การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรทำงาน แบบก้าวไปข้างหน้าด้วยคิดว่าเป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็กในองค์กรขนาดใหญ่ มีการสื่อสารกันและ เกิดความผูกพันกันในองค์กร

- ลดการบริหารงานแบบระบบราชการ (Bureaucracies) โดยการกระจายอำนาจ การบริหารงานออกไปทั่วทั้งองค์กร

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Robbins และ Coulter (2005) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การออกแบบรูปองค์กร การใช้ระบบสารสนเทศแบบเปิดภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี เห็นความสำคัญต่อปัจเจกบุคคล และสร้างโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันได้เสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ส่งผลให้บุคลากรสามารถสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผย เกิดความกระตือรือร้นที่จะร่วมกันคิดร่วมกันทำ และเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

Collins (2016) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีม และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม ผู้นำควรส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม รวมทั้งการตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำควรส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง ผู้นำควรส่งเสริมองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Rijal (2016) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความต้องการ การศึกษาวิจัยต่าง ๆ ได้ระบุว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้วิสัยทัศน์สร้างโอกาสในการเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กร การวิจัยได้เน้นไปที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการเกินความคาดหมาย ของพวกเขา เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง และทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดผลกระทบต่อองค์กร

Kennedy (2018) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จัดให้มีบรรยากาศเชิงบวกและความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การจัดโต๊ะในห้องครูควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถได้ตอบและแบ่งปันความคิดเห็นและประสบการณ์อย่างไม่ต้องเป็นทางการได้ รูปแบบความเป็นผู้นำที่ดูมองว่าเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติในการปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถ และทำหน้าที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่าการนำแนวทางปฏิบัติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรนำกระบวนการเรียนรู้และนวัตกรรมไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติงานที่ดี และท้ายที่สุดจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Lussier & Achua (2022) ได้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คุณสมบัติ การกระทำ และอิทธิพลของผู้นำ มีผลอย่างยิ่งต่อการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม องค์กรใดมีผู้นำที่ดีก็จะสร้างความเจริญให้กับองค์กรนั้น และหากองค์กรใดมีผู้นำที่ไม่ดีก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ความคิดเห็นและพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อองค์กร ความคิด และทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เช่น ต่อกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิก หรือต่อการสร้างความไว้วางใจและการพัฒนาทุกด้านขององค์กร เป็นต้น

บุญดี บุญญาภิจ (2561) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งการกระทำ การพูด และการเขียนให้เป็นประจักษ์แก่ทุกคนในองค์กรนอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องแสดงความมุ่งมั่นกำหนดเป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้เข้าใจ สละเวลาสนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยีที่จำเป็น และรวมทั้งติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องด้วย บทบาทของผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การเปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง การคิดนอกกรอบของสมาชิก การทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และการใช้ความคิดพลาดเป็นโอกาสในการปรับปรุง ก็เป็นสิ่งที่ผู้นำควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเกิดให้กระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับ รวมถึงการนำข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก มาสร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่สำคัญ คือ ผู้นำ

ต้องสนับสนุนและผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดเป็นค่านิยมฝังในตัวบุคลากรนั้น

จากการศึกษาแนวคิดและการค้นพบของนักวิจัยและนักวิชาการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับทุก ๆ มิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อังกูร เถาว์ลัย (2563) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กัน

วันชนก อัจปรุ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI modied) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิตพัฒนาตนเอง 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเป็นนักวิจัยและวางแผนการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ 3) ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่บุคลากรทุกคน และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมระดมสมองใช้กระบวนการ PDCA และส่งเสริมพัฒนาศักยภาพทางความคิด

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) ศึกษา เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เรียงตามความต้องการจำเป็นและความต้องการพัฒนา ได้ดังนี้ ด้านการน าเทคโนโลยีมาใช้ 6 แนวทาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6 แนวทาง ด้านรูปแบบ ทางความคิด 6 แนวทาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5 แนวทาง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 6 แนวทาง และด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม 5 แนวทาง

ณัฐกิตติมา วงศ์สุขสิน (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดเชิงระบบ รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ แห่งตนด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ 2) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมา ได้แก่ ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ

ศิรินทร์พร คุปตพงศ์ (2565) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ

มาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านแบบแผนทางความคิด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมี ลักษณะคล้ายคลึงกัน

อภิชาติ คงเพชร (2565) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้แก่ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มะสุกรี ตายะกาเร็ง (2565) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดยะลาภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลาภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลาความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการหรือเป็นระบบ คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้คำชมเชยยกย่อง ให้สวัสดิการหรือของขวัญให้ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจและความมั่นคงในชีวิต มีสวัสดิการพิเศษ

ตามโอกาสหรือทุกภาคการศึกษาหรือทุกปีการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และผู้บริหารโรงเรียนควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับระดับความรู้

อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ (2565) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันพบว่า ระดับบุคคลบุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีปัญหาการจัดการสรรเวลา และมีข้อเสนอแนะให้มีระบบกลไกในการพัฒนาตนเอง ระดับทีม สภาพปัจจุบัน บุคลากรมีการจัดการความรู้ระหว่างบุคคล โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง มีปัญหาการขาดทักษะถ่ายทอดความรู้ ข้อเสนอแนะให้มีนโยบายถ่ายโอนความรู้ด้วยระบบพี่เลี้ยง และระดับองค์กร สภาพปัจจุบัน มีการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน มีปัญหาของระบบกลไก ที่จัดการความรู้ซึ่งข้อเสนอแนะให้มีนโยบายสร้างระบบกลไกและแนวปฏิบัติการจัดการความรู้ 2) รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีองค์ประกอบของระบบที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ องค์กร การเรียนรู้ คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยมีระบบการเรียนรู้เป็นแกนหลัก 3) ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ มีระบบองค์กรเป็นแกนหลัก โดยมีปัจจัยที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ วิธีการจัดการเรียนรู้ วิธีการประเมินการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ค่านิยมร่วมองค์กร เครือข่ายสังคมออนไลน์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ศิลปิน ทิพย์พคุณ (2566) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาประจำบุรีรัมย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติค่า F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อศึกษา เปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ อำนาจพยากรณ์และแนวทางพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ถนกเนตร คำไพ, 2566)

อว้ชนนท์ อิ่มเพ็ง (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครพนม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกัน 3) การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครพนม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.776$ ) โดยอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.3 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ การวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูเสนอแนะไว้ 3 ด้าน ประกอบด้วย เกิดการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร และการสร้างแรงบันดาลใจ

จารุวรรณ วงษ์เกษกรณ์ (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

นิชานันท์ เกลิมศักดิ์ตระกูล (2567) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี รองลงมาได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ส่วนด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทักษิณ มาตภาพ (2567) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากความต้องการสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ 2) ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มี 33 แนวทาง มีด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

ชัยภัทร พรพิพัฒน์ (2568) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้าน การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 4) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

### งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สืบค้นและศึกษางานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน ดังต่อไปนี้

Kaiser (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาในรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อสมาชิกในการพัฒนาตนเอง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ขององค์กร แต่ในการวิเคราะห์การถดถอยนั้น พบว่าอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำลดลง เมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การจูงใจก็มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้และนวัตกรรม บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำเรียนรู้เพื่อมาเผยแพร่ให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ การปฏิบัติของผู้นำจะส่งผลต่อการเผยแพร่และการจูงใจในการเรียนรู้ การค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้นำ และได้แสดงความสามารถในการสร้างสรรค์องค์กร จะทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจและเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

Lee & Chang (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และความพึงพอใจในงานของพนักงานขององค์กรแห่งการ

เรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า จำนวนพนักงานที่มีความรู้ในได้วันเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นไปได้ที่ผู้บริหารจะสนองความต้องการของพนักงานด้วยความเป็นผู้นำแบบเดิม ๆ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของตนเองในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน การส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การให้กิจกรรมด้านการศึกษาและการฝึกอบรม การให้แรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่มากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรเอาไว้ได้ นอกจากนี้การดำเนินงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังส่งผลเชิงบวกอย่างมากต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

Teng & Hassan (2015) ทำการวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมหรือลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับมิติของการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (PM) โมเดลทางจิต (MM) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) การเรียนรู้เป็นทีม (TL) และการคิดอย่างเป็นระบบ (ST) ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัวในระดับสูงสุด ในทุกมิติของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $r = 0.782$ ) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคลกับ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $r = 0.768$ ) ตามมาด้วย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญากับด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $r = 0.765$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $r = 0.755$ )

Palos & Stancovici (2016) ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิติความสามารถในการเรียนรู้และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัทที่ดำเนินงานด้านการบริการ รวมถึงการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถในการเรียนรู้โดยศึกษาจากพนักงานจากสองบริษัทที่เป็นองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชนด้วยแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ประกอบด้วยมิติของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 8 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนาโต้ตอบ การเรียนรู้ของทีม ระบบการปลูกฝัง การมอบอำนาจ การเชื่อมต่อกับระบบ ภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยความสะดวก และประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาพบว่าองค์กรเอกชนนั้นมีมิติของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมทั้ง 8 ด้านมากกว่าองค์กรภาครัฐ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรทั้งสองประเภท

โดยองค์การเอกชนนั้นมีความสามารถในการเรียนรู้สูงกว่าองค์การภาครัฐทุกด้าน ได้แก่ การทดลอง การรับมือกับความเสี่ยง การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก การสนทนาโต้ตอบ และการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

Belawati, Setyadi, & Hendri (2019) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ผลของรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ต่อนวัตกรรมองค์กรผ่านการเสริมพลัง ความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก และองค์การการเรียนรู้ จากการศึกษา พบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X1) ต่อองค์การการเรียนรู้ (Z3) ได้รับสัมประสิทธิ์เชิงโครงสร้าง 0.250 และค่า  $p < 0.001$  เนื่องจากค่า  $p < 0.05$  บ่งชี้ถึงผลกระทบที่สำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X1) ต่อองค์การการเรียนรู้ (Z3) หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (X1) จะส่งผลให้การเป็นองค์การการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง (Z3) ข้อค้นพบของการศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีที่ได้รับการเสนอแนะโดย Burns (1978) และทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาโดย Bass (1985) ที่กล่าวว่า คำจำกัดความพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการใช้การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำสามารถขยายและยกระดับความสนใจของพนักงาน และกระตุ้นให้สมาชิกค้นพบวิธีการแก้ปัญหาเก่าในรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ

Ameen, Sandhu, & Hussain (2019) ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยหลักที่มีส่วนช่วยอย่างมากในการสร้างโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหาร ตามมาด้วยปัจจัยการกำกับดูแลการเรียนรู้ วัฒนธรรมของโรงเรียน และประสิทธิภาพของครู ความเป็นผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการศึกษาและมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของนักเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

Kalkan (2020) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมและภาพลักษณ์ขององค์กรตามการรับรู้ของครูในเขตเมือง Selçuklu, Karatay และ Meram ของ Konya ประเทศตุรกี เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงได้ การรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนของครูมีความแข็งแกร่ง และการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรของครูอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และภาพลักษณ์องค์กร ร่วมกับรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำนายวัฒนธรรมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และวัฒนธรรมของ

องค์กรสามารถทำนายภาพลักษณ์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อทั้งรูปแบบความเป็นผู้นำและภาพลักษณ์ขององค์กร งานวิจัยนี้เสนอข้อสันนิษฐานว่า ความเป็นผู้นำที่แสดงออกโดยผู้บริหารสร้างผลเชิงบวกต่อสมาชิกขององค์กรและมีส่วนช่วยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

Mutohar & Trisnantari (2020) ทำการวิจัยโมเดลเคสโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร การดำเนินการนิเทศการเรียนการสอน การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน และประสิทธิภาพของครู ส่งผลให้ความสามารถในการจัดการ โรงเรียนมีประสิทธิภาพดีขึ้น ความเป็นผู้นำยังสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของครูได้อีกด้วย ความเป็นผู้นำมีบทบาทในการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อครูในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ต่อครู ส่งเสริมให้ครูมีความมุ่งมั่นมากขึ้นในการปรับปรุงการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำขององค์กร มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นความหวังและความต้องการของชุมชน ประสิทธิภาพของโรงเรียนถูกกำหนดโดยการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการจัดทำนโยบายเชิงกลยุทธ์และโครงการที่นำไปใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบว่า ยิ่งผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะการบริหารจัดการมากเท่าไร ก็จะยิ่งทำให้องค์กรมีการพัฒนามากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการบริหารของผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จ

Waruwu et al. (2020) ได้ศึกษา เรื่อง บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ขององค์กร และโครงสร้างต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม: โรงเรียนเอกชนในอินโดนีเซีย พบว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในองค์กร ในความสัมพันธ์กับบริบททางการศึกษา ความเป็นผู้นำมีส่วนช่วยในการเรียนรู้ผ่านการพัฒนากระบวนการโครงสร้างที่กำหนดความสามารถของโรงเรียนในการปรับปรุงผลการเรียน ดังนั้นผู้นำโรงเรียนจึงสร้างสถานการณ์ที่สนับสนุนเงื่อนไขในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้

ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อแนวโน้มนวัตกรรม ผู้นำโรงเรียนสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ได้

Ahmad, Kudus, & Hassan (2021) ได้ศึกษา เรื่อง โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้: จากมุมมองของครูและผู้บริหาร ในกรุงมะละกา ประเทศมาเลเซีย การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับระดับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กรการเรียนรู้ในเขตเซ็นทรัลมะละกา มะละกา การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูและผู้บริหารอยู่ในระดับสูง การวิเคราะห์แบบทดสอบ t-test แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้ของคณะทำงานผู้บริหารและคณะทำงานครู คณะทำงานผู้บริหารมีความมั่นใจในการนำแนวปฏิบัติขององค์กรการเรียนรู้ไปใช้มากกว่าคณะทำงานครู คณะทำงานผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวทางปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำองค์กรมีบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ การจูงใจครู การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการส่งเสริมนวัตกรรมและกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้นำควรส่งเสริมและจูงใจสมาชิกในองค์กรทั้งหมดเพื่อผลักดันให้สมาชิกใช้ศักยภาพของตนในการทำงานให้สำเร็จเกินกว่าความคาดหมาย ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ระบุศักยภาพของแต่ละคนที่มีอยู่ และมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างศักยภาพนี้ด้วยการมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่า การที่ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและไม่ได้สนใจในผลการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างเต็มที่ จะลดแรงจูงใจของสมาชิกในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างดีที่สุดลง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการ เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติการวิเคราะห์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) นำมาวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยผู้วิจัย ดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
6. จริยธรรมในการวิจัย

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากร คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 51 โรงเรียน จำนวนครูและ บุคลากรทางการศึกษารวมทั้งสิ้น 4,809 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2567)

##### กลุ่มตัวอย่าง

ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในปีการศึกษา 2567 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางของเครจซี่

และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยวิธีแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา จนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 354 คน

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาด โรงเรียน

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่พิเศษ	3,513	246
ขนาดใหญ่	875	62
ขนาดกลาง และขนาดเล็ก	421	46
รวม	4,809	354

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับการปฏิบัติมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับการปฏิบัติมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อนำมาสังเคราะห์ เป็นกรอบแนวคิดหลักในการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์มากำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้าง แบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครบคลุมตาม ขอบเขต และนิยามศัพท์ที่ศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบจำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Index of Item - Objective Congruence: IOC) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษา คำดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

Congruence: IOC) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษา คำดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

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

$IOC$	แทน	ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามที่สร้างขึ้น
$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
$N$	แทน	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยคำดัชนี IOC มี 3 ระดับ ได้แก่ คะแนน 1 (สอดคล้อง) คะแนน 0 (ไม่แน่ใจ) และคะแนน -1 (ไม่สอดคล้อง) ถ้าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง คำดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ -1 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามีไม่มีความสอดคล้อง คำดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามีไม่แน่ใจ โดยการกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 – 1.00 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพาถึงสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 354 ตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์ทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์ และทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form)

3. ผู้วิจัยติดตามการตอบแบบสอบถาม โดยรับข้อมูลด้วยตนเองในบางโรงเรียนและติดต่อผู้รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์ หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์หรือทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) 5 วัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลา 1 เดือน

4. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

#### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ขอแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส (Coding) ทั้ง 3 ตอน ให้คะแนน โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับมาก

3 หมายถึง ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของวิจัย ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อโดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.81 ขึ้นไป หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.61 - 0.80 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.41 - 0.60 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.21 - 0.40 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.20 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

##### 5.1.1 ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence)

5.1.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990) โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98

#### 5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.2.1 สถิติพรรณนา

###### 5.2.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

###### 5.2.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

###### 5.2.1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

##### 5.2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.2.2.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

### การพิทักษ์สิทธิ์และจริยธรรมการวิจัย

การวิจัยนี้ทำในมนุษย์ ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิ์และจะจริยธรรมในการวิจัยโดยผ่านคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา รหัสโครงการวิจัย G-HU194/2567 ตามเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่ IRB4-246/2567 ตั้งแต่วันที่ 21 กันยายน 2567 ถึงวันที่ 21 กันยายน 2568 ดังนี้

1. สิทธิ์ในการตัดสินใจเข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย การบันทึกเสียง และการถ่ายภาพ
2. สิทธิ์ในการปกปิดข้อมูลที่ไม่ต้องการบอกผู้วิจัย และผู้ให้ข้อมูลสามารถถอนตัวจากการวิจัยได้ตลอดเวลา
3. สิทธิ์ในการไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล และครอบครัว ในการเผยแพร่ผลการวิจัย
4. การจดบันทึกและการบันทึกภาพและเสียง ผู้วิจัยจะทำการขออนุญาตก่อนที่จะบันทึกภาพและเสียง
5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการปกปิดข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล โดยจัดทำเป็นรหัสแทนตัวผู้ให้ข้อมูล
6. การเก็บรวบรวมเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ผู้วิจัยได้เก็บไว้อย่างปลอดภัยและผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้แต่เพียงผู้เดียว

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ผลที่ได้จากการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วย โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนด สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$r$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$X_{tot}$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
$X_1$	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence)
$X_2$	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
$X_3$	แทน	การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
$X_4$	แทน	การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)
$X_5$	แทน	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)
$Y_{tot}$	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
$Y_1$	แทน	การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
$Y_2$	แทน	การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
$Y_3$	แทน	การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)

Y <sub>4</sub>	แทน	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
Y <sub>5</sub>	แทน	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง ดังปรากฏในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{x}$	SD		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence)	3.99	.43	มาก	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	3.93	.45	มาก	4
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	3.94	.47	มาก	3
4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)	3.92	.49	มาก	5
5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)	3.97	.46	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>.41</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) โดยรวมและรายข้อ

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence)	n = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเคารพนับถือจากบุคลากร	4.09	.57	มาก	1
2. ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรมและจริยธรรม	4.06	.69	มาก	2
3. ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แม้จะมีโอกาสทำได้	4.03	.73	มาก	5
4. ผู้บริหารวางตัวต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเหมาะสม และเท่าเทียม	4.04	.71	มาก	4
5. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร	4.06	.75	มาก	3
6. ผู้บริหารร่วมช่วยเหลือและร่วมรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา หรือความเสี่ยงในการทำงาน	3.91	.82	มาก	9
7. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนการทำงาน และวางแผนรับมือกับความเสี่ยง	3.95	.85	มาก	6
8. ผู้บริหารพัฒนาตนเอง และใฝ่หาความรู้ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.94	.85	มาก	7
9. ผู้บริหารประพฤติและปฏิบัติตน เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	3.94	.86	มาก	8
10. คุณยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร และเกิดความไว้วางใจ ภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	3.88	.87	มาก	10
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.43</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ผู้บริหารประพุดคิดนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเคารพนับถือจากบุคลากร ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร และผู้บริหารวางตัวต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ คุณยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร และเกิดความไว้วางใจภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยรวมและรายข้อ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารบอกให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร	4.04	.74	มาก	1
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของงาน ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร	3.93	.82	มาก	4
3. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้	3.92	.85	มาก	6
4. ผู้บริหารบอกให้บุคลากรทราบถึงแนวทางความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่การงาน	3.92	.83	มาก	5
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง และมีความพยายามมากขึ้นในการทำงาน	3.97	.83	มาก	2
6. ผู้บริหารมักจะยกตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานขององค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ	3.87	.86	มาก	9

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
7. ผู้บริหารกระตุ้นจิตสำนึก โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน	3.88	.85	มาก	8
8. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร	3.96	.84	มาก	3
9. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	3.90	.85	มาก	7
<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.42</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ผู้บริหารบอกให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง และมีความพยายามมากขึ้นในการทำงาน ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมักจะยกตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานขององค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการกระตุ้น  
การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยรวมและรายข้อ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ งานต่าง ๆ ของสถานศึกษา	4.04	.76	มาก	1
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์	4.00	.81	มาก	2
3. ผู้บริหารมักกระตุ้นให้บุคลากรได้ถูกคิด หาวิธีการทำงาน ที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.95	.82	มาก	6
4. ผู้บริหารเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับแนวคิดและวิธีการ แก้ปัญหาใหม่ ๆ	3.97	.85	มาก	5
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.92	.79	มาก	8
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่า ทุกปัญหา ต้องมีวิธีการแก้ไขเสมอ	3.93	.85	มาก	7
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับ การพัฒนาตนเอง	3.99	.83	มาก	3
8. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะประชุม ร่วมกับบุคลากร และร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไข ปัญหา	3.78	.88	มาก	10
9. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร ทุกคนอย่างเสมอภาค โดยไม่ตัดสินจากตำแหน่งหรือความ อาวุโส	3.88	.87	มาก	9
10. ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์	3.97	.84	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>.47</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะประชุมร่วมกับบุคลากร และร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) โดยรวมและรายข้อ

การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล	3.99	.80	มาก	1
2. ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงและเป็นທີ່ปรึกษาของบุคลากรทุกคน	3.94	.81	มาก	3
3. ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน	3.93	.84	มาก	4
4. ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานของแต่ละบุคคล	3.88	.83	มาก	10
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ตามความต้องการอยู่เสมอ	3.92	.84	มาก	5
6. ผู้บริหารมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ตามความสามารถและความสมัครใจ	3.91	.89	มาก	6
7. ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรเปลี่ยนไปทำงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัด	3.90	.87	มาก	7
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการทำงานอย่างเต็มที่	3.99	.87	มาก	2

การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
9. ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากร รับฟังและให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเต็มใจ	3.90	.90	มาก	9
10. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร	3.90	.89	มาก	8
รวม	3.92	.49	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล ผู้บริหารเป็นที่เลื่อมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน และผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) โดยรวมและรายข้อ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในสถานศึกษา	4.10	.73	มาก	1
2. ผู้บริหารกำหนดแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง	4.00	.78	มาก	3
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา	4.04	.72	มาก	2

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
4. ผู้บริหารมีการประชุมหารือกับบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.95	.80	มาก	5
5. ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง	3.89	.81	มาก	8
6. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น	3.90	.84	มาก	7
7. ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร	3.95	.83	มาก	6
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดความรักความสามัคคีระหว่างบุคลากร เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร	3.97	.86	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง ดังปรากฏในตารางที่ 10

**ตารางที่ 10** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{x}$	<i>SD</i>		
1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	3.96	.42	มาก	5
2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	4.01	.42	มาก	3
3. การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)	4.03	.41	มาก	1
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.02	.46	มาก	2
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	3.98	.45	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>.38</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยรวมและรายข้อ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน	4.08	.69	มาก	2
2. ท่านมองเห็นภาพรวมของงานในสถานศึกษาว่างานแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร	4.09	.71	มาก	1
3. ท่านใช้หลักความเป็นเหตุและผลในการทำงานและการแก้ปัญหา	4.00	.71	มาก	3
4. ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างมีขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ	3.98	.75	มาก	4
5. ท่านกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	3.93	.73	มาก	7
6. ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอยู่เสมอ	3.95	.86	มาก	5
7. สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	3.90	.84	มาก	8
8. สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของงานและระยะเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน	3.87	.89	มาก	9
9. ท่านตระหนักว่า งานทุกงานในสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกัน และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวม	3.86	.89	มาก	10
10. ท่านมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานที่ต้องประสานงานกับองค์กรภายนอกได้	3.94	.87	มาก	6
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>.42</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ท่านมองเห็นภาพรวมของงานในสถานศึกษาว่างานแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน และท่านใช้หลักความเป็นเหตุและผลในการทำงานและการแก้ปัญหา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านตระหนักว่า งานทุกงานในสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกัน และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวม

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) โดยรวมและรายข้อ

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านแสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองเสมอ	4.10	.67	มาก	1
2. ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมาใช้ในการทำงาน	4.07	.74	มาก	2
3. ท่านมีความต้องการพัฒนางานของตนเองให้เป็นเลิศ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ	4.04	.75	มาก	4
4. สถานศึกษาสนับสนุนให้มีกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน	4.01	.79	มาก	6
5. สถานศึกษามีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร	3.92	.74	มาก	9
6. สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีวิถีสู่ความก้าวหน้า	4.04	.86	มาก	5
7. ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.05	.76	มาก	3

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
8. ท่านปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด	4.00	.85	มาก	7
9. ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านเอง โดยไม่มีใครบังคับ	3.90	.86	มาก	10
10. ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย และมีเทคนิคในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ	3.94	.87	มาก	8
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>.42</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ท่านแสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองเสมอ ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมาใช้ในการทำงาน และท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านเอง โดยไม่มีใครบังคับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) โดยรวมและรายข้อ

การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์	4.10	.74	มาก	1
2. บุคลากรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพิจารณาเพื่อแยกแยะเหตุ และระบุนผลของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.03	.75	มาก	3

การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
3. ท่านสนับสนุนผู้อื่น ให้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งยอมรับในเหตุผลที่แตกต่างกันไป	4.02	.75	มาก	6
4. ท่านจะให้ข้อมูลและเหตุผลประกอบอย่างชัดเจนในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น	4.00	.78	มาก	7
5. ท่านตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลของข้อสันนิษฐานที่กำหนดขึ้น	4.02	.74	มาก	5
6. ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด	4.05	.80	มาก	2
7. ท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น	4.03	.81	มาก	4
8. ท่านนำข้อมูลที่ได้จากความรู้และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม มาสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ	3.98	.74	มาก	8
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>.41</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด บุคลากรเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณในการพิจารณาเพื่อแยกแยะเหตุและระบุมผลของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านนำข้อมูลที่ได้จากความรู้และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม มาสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมและรายข้อ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	n = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{x}$	SD		
1. สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.07	.75	มาก	1
2. สถานศึกษามีการการประสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิกฤตและ โอกาส (SWOT)	4.06	.78	มาก	2
3. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	3.98	.76	มาก	6
4. สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร	4.02	.76	มาก	5
5. สถานศึกษาจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน	4.05	.78	มาก	3
6. ท่านเห็นเป้าหมายในการทำงานและภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.97	.80	มาก	7
7. ท่านปรับเปลี่ยนและพัฒนาแนวคิดแนวปฏิบัติของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.96	.85	มาก	8
8. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.04	.81	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3

อันดับแรกได้ ดังนี้ สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา สถานศึกษามีการประสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤตและโอกาส (SWOT) และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านปรับเปลี่ยนและพัฒนาแนวคิดแนวปฏิบัติของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยรวมและรายข้อ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	n = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1 .สถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	4.04	.72	มาก	2
2. สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร มีความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	3.98	.77	มาก	6
3. สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นประจำ เช่น การประชุม การอภิปราย การนำเสนองาน	4.01	.77	มาก	3
4. สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา	3.99	.78	มาก	4
5. บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่าง และไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.97	.73	มาก	7
6. บุคลากรมีใจเปิดกว้าง มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยยึดหลักเหตุและผล	4.05	.74	มาก	1
7. บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค้วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมกัน	3.90	.84	มาก	9
8. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว เท่าทันเหตุการณ์	3.92	.83	มาก	8

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	<i>n</i> = 354		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
9. การทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรคำนึงถึงความสำเร็จและผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	3.99	.81	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>.42</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ บุคลากรมีใจเปิดกว้าง มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยยึดหลักเหตุและผล สถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นประจำ เช่น การประชุม การอภิปราย การนำเสนองาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมกัน

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ดังตารางที่ 16

**ตารางที่ 16** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตัวแปร	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y_{tot}$
$X_1$	.578**	.566**	.572**	.606**	.548**	.646**
$X_2$	.639**	.630**	.620**	.636**	.629**	.710**
$X_3$	.719**	.693**	.672**	.715**	.665**	.780**
$X_4$	.732**	.676**	.665**	.725**	.687**	.785**
$X_5$	.712**	.649**	.638**	.711**	.670**	.762**
$X_{tot}$	.760**	.721**	.711**	.762**	.719**	.827**

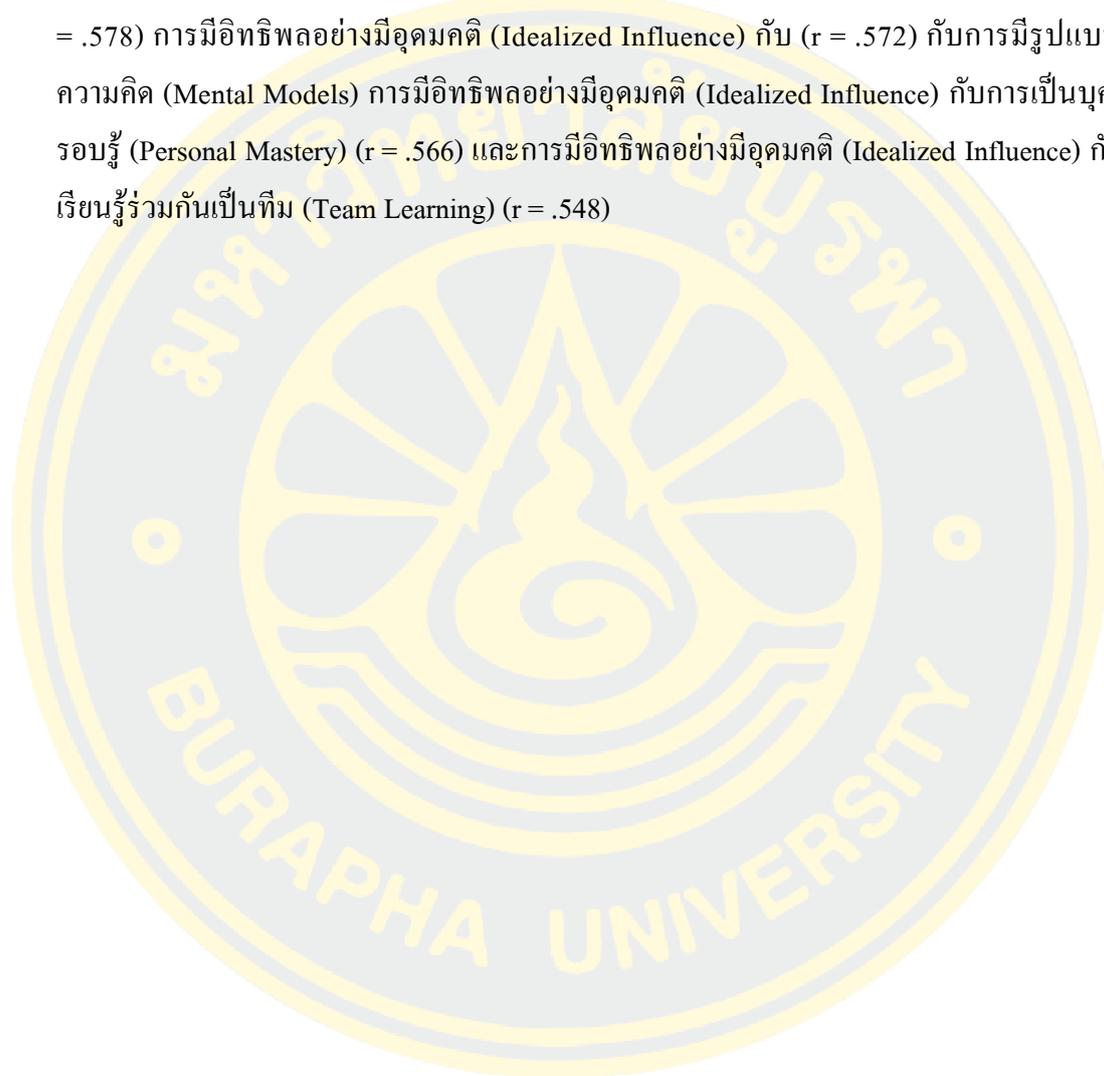
\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $r = .827$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารายด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้ดังนี้

1. มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ( $r = .732$ ) การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ( $r = .725$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ( $r = .719$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ( $r = .715$ ) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ( $r = .712$ ) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ( $r = .711$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ( $r = .693$ ) การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ( $r = .687$ ) การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ( $r = .676$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กับการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ( $r = .672$ ) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ( $r = .670$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ( $r = .665$ ) การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ( $r = .665$ ) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ( $r = .649$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ( $r = .639$ ) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) กับการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ( $r = .638$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ( $r = .636$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ( $r = .630$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ( $r = .629$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) กับการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ( $r = .620$ )

และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ( $r = .606$ )

2. ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เรียงลำดับความความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ( $r = .578$ ) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) กับการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ( $r = .566$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ( $r = .548$ )



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในปีการศึกษา 2567 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยวิธีแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratifies random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา จนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 354 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1961) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .66 - .92 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .32 - .76 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเคารพนับถือจากบุคลากร 2) ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรมและจริยธรรม และ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร และ 3) ผู้บริหารวางตัวต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ คุณยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร และเกิดความไว้วางใจ ภาควิชาที่เข้าร่วมงานด้วย

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ และ 3) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะประชุมร่วมกับบุคลากรและร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารบอกให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง และมีความพยายามมากขึ้นในการทำงาน และ 3) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมักจะยกตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานขององค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

1.5 การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อม์ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการทำงานอย่างเต็มที่ 2) ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงและเป็นทีปรักษาของบุคลากรทุกคน และ 3) ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้านตามลำดับ และช้อม์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านและรายช้อม์พบว่า

2.1 การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) โดยรวมและรายช้อม์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อม์ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ 2) ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด และ 3) บุคลากรเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณในการพิจารณาเพื่อแยกแยะเหตุ และระบุมผลของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็น โอกาสอันดีในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ส่วนช้อม์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านนำข้อมูลที่ได้จากความรู้และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม มาสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ

2.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมและรายช้อม์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อม์ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา 2) สถานศึกษามีการประสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤตและโอกาส (SWOT) และ 3) สถานศึกษาจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนช้อม์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านปรับเปลี่ยนและพัฒนาแนวคิดแนวปฏิบัติของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2.3 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) โดยรวมและรายช้อม์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายช้อม์ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ท่าน

แสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองเสมอ 2) ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมาใช้ในการทำงาน และ 3) ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของตนเอง โดยไม่มีใครบังคับ

2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) บุคลากรมีใจเปิดกว้าง มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยยึดหลักเหตุและผล 2) สถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ 3) สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นประจำ เช่น การประชุม การอภิปราย การนำเสนองาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมกัน

2.5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ท่านมองเห็นภาพรวมของงานในสถานศึกษาว่างานแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร 2) ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน และ 3) ท่านใช้หลักความเป็นเหตุและผลในการทำงานและการแก้ปัญหา ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านตระหนักว่า งานทุกงานในสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกัน และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำหรับการค้นพบ ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาราย ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการคำนึงถึงความสัมพันธ์ รายบุคคล (Individualized Consideration) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ต้นแบบที่ได้รับความเคารพและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธา ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของตนออกมาใช้ให้เกินขอบเขตของ ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีเจตคติเชิงบวกในการทำงาน ขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่คุณภาพที่ดี อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ควบคุมและดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ซึ่งตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจสำคัญของประเทศไทย สนับสนุนให้ สถานศึกษาในพื้นที่ มุ่งพัฒนาผู้เรียนและพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และ สอดคล้องกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็น สำหรับอนาคตในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ความเข้าใจ พร้อมวางแผนการศึกษาต่อรวมถึงการ ประกอบอาชีพ และสามารถปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2567) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารและนำพา สถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ท่ามกลางการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร สอดคล้องตามแนวคิดของ Hoy and Miskel (2012) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทักษะในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลสำคัญในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามพฤติกรรมที่ คาดหวัง และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมและเศรษฐกิจ สอดคล้องกับ บุญญาพร บุ รากร (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตาม มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติในจังหวัดระยอง ผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อย

ที่สุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง (2566) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่แห่งเรียนรู้ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยภัทร พรพิพัฒน์ (2567) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสูงสุด และรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเคารพนับถือจากบุคลากร อีกทั้งผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา และใฝ่หาความรู้ให้ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่งผลให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร เกิดความไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนภา เจนต์จันทน์ (2564) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติหรือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับ อภิชาติ คงเพชร (2565) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายข้อมี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ว่าจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เสริมแรงให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง และมีความพยายามมากขึ้นในการทำงาน สร้างขวัญ และกำลังใจโดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากรใน โอกาสต่าง ๆ เพื่อ เป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ อาทิ รางวัลครุฑใจดวงใจ เนื่องในงานวันครู และการมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตรแก่บุคลากรที่ได้รับรางวัลจากการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ในวันประชุมขององค์กร เพื่อเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติ และเสริมแรงให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่น ที่จะประสบความสำเร็จเฉกเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับ Kouzes & Posner (2012) กล่าวว่าผู้นำที่ดี จะต้องตระหนักดีว่าสมาชิกในองค์กรทุกคนต่างต้องการการเสริมแรงทั้งสิ้น ผู้นำจึงต้องทำนุบำรุง ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การแสดงการยอมรับนับถือในตัวผู้ตาม การกล่าวชื่นชมเมื่องาน มีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การใช้คำพูดและการกระทำปลุกใจ แสดงให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของสมาชิกทุกคน และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ รุจิกร ตูลาธาร (2565) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กร แห่งความสุขของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นย้ำ วิสัยทัศน์และค่านิยม การปฏิบัติงานอย่างมั่นใจและมองโลกในแง่ดี และการวางแนวทางเพื่อบรรลุ ตามวิสัยทัศน์

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายข้อมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนา ตนเอง มักกระตุ้นให้บุคลากรได้ถูกคิด หาวิธีการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง และมีความ เชื่อมั่นว่าทุกปัญหาต้องมีวิธีการแก้ไขเสมอ สอดคล้องกับ Kouzes & Posner (2012) ที่กล่าวว่า ผู้นำ ต้องมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสสิ่งท้าทาย เรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น กระตุ้นและ เสริมแรงให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้แสวงหาความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ให้เกิดการทดลองและ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มะสุกรี ตายะกาเร็ง

(2565) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดยะลา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล

1.4 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและราย ข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเปิด โอกาสให้บุคลากรได้ใช้ ความสามารถพิเศษในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นที่เลื่อมและเป็น ที่ปรึกษาของ บุคลากรทุกคน แสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล เข้าใจและยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล เชื่อมั่นในความสามารถและให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณิ คำทอน (2565) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุ โลก เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพิษณุ โลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และสอดคล้อง กับ อนุชิต ทองเสน (2567) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชุมพร เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ และ การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล

1.5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในสถานศึกษา ประชุมหารือกับบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น สามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการ บริหารงานในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ นุสา (2564) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารและงานวิจัย และยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a Shared Vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และผู้บริหารและครูร่วมสร้างความปลอดภัยไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ ปลื้มจิตร์ (2566) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ตามลำดับ

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ร่วมกันกำหนดทิศทางและอนาคตของสถานศึกษา โดยมีการจัดสรรภาระงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาอย่างมีระบบ ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขตามผลที่ได้รับ นอกจากนี้ ผู้บริหารและบุคลากรยังมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมในการเสริมสร้างความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงานต้นสังกัด นั่นคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่มุ่งพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาผ่านการสร้างบุคลากรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เชี่ยวชาญ และมีสมรรถนะตรงตามสายงาน อีกทั้งยังส่งเสริมให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้การดูแล ให้ได้รับการยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับระดับสากล โดยการสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC: Eastern Economic Corridor) เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะที่สำคัญสำหรับอนาคตในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2567) ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอยู่เสมอเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพลวัตของการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ การถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ วีรยา ตัจจะเขตต์ (2564) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านมีรูปแบบทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริจันทร์พร คุปตพงศ์ (2565) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีรูปแบบทางความคิด เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารายด้าน ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของงานในสถานศึกษาว่างานแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กัน ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน ใช้หลักความเป็นเหตุและผลในการทำงานและการแก้ปัญหา นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่า งานทุกงานในสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกัน และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชนก อาจปฐ (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ใน

ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกเนตร คำไพ (2566) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา แสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองเสมอ มีความสนใจและกระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมาใช้ในการทำงาน สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น มีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิสา สังศรี (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน รองลงมาคือ การมีรูปแบบทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินทร์พร คุปตพงศ์ (2565) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีรูปแบบทางความคิด

2.3 การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารและบุคลากร เป็นผู้มีการพิจารณาในการพิจารณาเพื่อแยกแยะเหตุ และระบุผลของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชนก อาจปฐ (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง พบว่า การเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด และรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีรูปแบบทางความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับ ฉวีวรา ชิวเซ่ง (2566) ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนิมมานรดี พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา โดยประสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และวิกฤต (SWOT) มี บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันและมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เห็นเป้าหมายในการทำงานและภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Marquardt (2011) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการชี้นำการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีจิตติมา วงศ์สุขสิน (2565) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีรูปแบบทางความคิด

2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นประจำ เช่น การประชุม การอภิปราย การนำเสนองาน มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างโดยยึดหลักเหตุและผล ส่งผลให้มีการสร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรินทร์พร คุปตพงศ์ (2565) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

ได้ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีรูปแบบทางความคิด ตามลำดับ สอดคล้องกับ อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ (2565) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ส่งผลต่อการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง แสดงพฤติกรรมของการมีภาวะผู้นำที่มุ่งให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยการมีอิทธิพลทางอุดมคติต่อบุคลากรในสถานศึกษา สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ทำ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้สำนักงาน ก.ค.ศ. มุ่งหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพนั้น นอกจากจะต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตามระดับวิทยฐานะที่คาดหวังแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้สามารถพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิลปิน ทิพย์นพคุณ (2565) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ นิหานันท์ เฉลิมศักดิ์ตระกูล (2567) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ใน

ภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยภัทร พรพิพัฒน์ (2568) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเขีงเทราผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเขีงเทรา โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ Teng & Hassan (2015) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศมาเลเซีย พบว่า พฤติกรรมหรือลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ahmad, Kudus, & Hassan (2021) ศึกษาเรื่อง โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้: จากมุมมองของครูและผู้บริหารในกรุงมะละกา ประเทศมาเลเซีย พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองและไม่ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเต็มที่ จะลดแรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานลง เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก พบว่ามีประเด็นน่าอภิปรายดังต่อไปนี้

3.1 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้อาจเนื่องจาก เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของงานที่ตนได้รับมอบหมาย ว่ามีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง ตระหนักว่า งานทุกงานในสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกัน และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชนันท์ เฉลิมศักดิ์ตระกูล (2567) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติหรือการสร้างบารมี เป็นปัจจัย

ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เล็งและเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทุกคน มีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากร รับฟังและให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเต็มใจ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร โดยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของงานที่ตนได้รับ มอบหมาย ว่ามีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร ส่งผลให้บุคลากรตระหนักว่างานทุกงานในสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกัน และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และบรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของอังกูร เถาว์วัลย์ (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรได้ถกคิด หาวิธีการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง มักจะประชุมร่วมกับบุคลากรเพื่อร่วมกันระดมความคิดและร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหา บุคลากรในองค์กรจึงเห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของงานที่ตนได้รับ มอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยภัทร พรพิพัฒน์ (2568) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเขียงเทราผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเขียงเทรา โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษา สร้างเสริมความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรอย่างมีประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการรับรู้ถึงศักยภาพของสมาชิกในองค์กรแต่ละคนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการออกแบบการบริหารงานต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน กำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ และควรมีการลงพื้นที่ปฏิบัติการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) กับบุคลากรในองค์กร เนื่องจากมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงเป็นลำดับแรก ๆ กับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ในองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในเชิงลึกหรือใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และในสังกัดอื่น ๆ

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในเชิงลึกหรือใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาวิจัย

## บรรณานุกรม

- กนกเนตร คำไพ. (2566). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(47), 302-311.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤตยา อินทรวีเชียร. (2564). การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.). สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เก็จกนก พลวงค์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาส่งผลต่อการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 39(5), 128-144.
- จารุวรรณ นุสา. (2564). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22* (หน้า 902 - 909) มหาลัยขอนแก่น.
- สังกัดเจตริน ทิพย์ดี. (2566). กลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 5(1), 187 - 200.
- ชัยภัทร พรพิพัฒน์. (2568) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*. 21(1), 1-14.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชูไอลดา สะมะแอ. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทัมมพร นิพนธ์พิทยา. (2561). การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 1(1), 119–136.
- ณัฐกิตติมา วงศ์สุขสิน. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. *วารสารบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*, 11(41), 165–174.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทักษิณ มาตภาพ. (2567). แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด*. 4(3), 228-240
- นิชานันท์ เฉลิมศักดิ์ตระกูล. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*. 6(2), 167-181.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญดี บุญญากิจ. (2561). *บทบาทของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ทริสอะคาเดมีคลับ, 1(11), 6-10
- ปณิธิ การสมดี. (2564). *ภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะ ดาบชัย. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การเรียนนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปุยฝ้าย ไชยสิทธิ์. (2565). การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร*, 19(84), 22 – 30.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2562). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มะสุกรี ตายะกาเร้ง. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

รัตน์สุดา พรหมสุปัด. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1*. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 10(6), 254 – 265.

รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์. (2560) *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก*. *วารสารสารสนเทศ*, 16(1), 132 – 145.

วงศกร เพียรชนะ. (2566). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 11(44), 318 – 328.

วันชนก อาจปรุ. (2564). *แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

วิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล. (2564). *สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4*. *วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม*, 8(2), 1 – 16.

- วีรยา สัจจะเขตต์. (2564). การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริทรัพย์ ตูตตพงศ์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริพร ปานกลาง. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้น  
ผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริลักษณ์ มีจัน โท. (2560). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ, 4(2), 17 – 24.
- ศิลป์ ทิพย์นพคุณ. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 7(1), 202-216.
- สนธิ ไสยคล้าย. (2556). ภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัด  
สงขลา. วารสารวิทยบริการ, 24(2), 43 – 60.
- สไบแพร สัพโส. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุชาติ พันธุ์ก้อม. (2563). ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุทธญา อร่ามรัตน์. (2562). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี.

สุทธินันท์ ชื่นชม. (2564). รูปแบบการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เชียงใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้. *วารสารสนเทศศาสตร์*, 39(2). 16-33.

สุนิสา มุ้ยจีน. (2563). การศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สุพจน์ ปลื้มจิตร. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาค*  
*ตะวันออกเฉียงเหนือ*, 13(2), 202 – 215.

สุภะรัฐ ขอดระบำ. (2561). การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาล  
เมืองกระบี่และเทศบาลนครขอนแก่น. *ปริญญารัฐศาสตร์ดุสิตบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.

สุภาพร สุริยะสุขประเสริฐ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. *สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*  
มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย.

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2565). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอน้ำแก่ง จังหวัดศรีสะเกษ.  
*วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 10(2), 135 – 151.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ*  
*พ.ศ. 2567. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง.*

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ*  
*สังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ*  
*และสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี.*

อภิชาติ คงเพชร. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจใน*  
*การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. งานนิพนธ์การศึกษา*  
*มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- อภิสิทธิ์ ทนคำดี. (2560). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อังกูร เถาว์ลัย. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 38(3), 93-99.
- อัมรินทร์ โต๊ะลง และ สุรัชย์ สิกขาบัณฑิต. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอิสลาม สังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 47(1), 450-470.
- อว้ชนนท์ อิ่มเพ็ง. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ. (2567). *รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย*. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*. 8(4), 1837-1851.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*: South-Western Cengage Learning.
- Ahmad, N. H., Kudus, N., & Hassan, M. A. (2021). Schools as a learning organization: From the perspective of teachers and administrator. *Journal of Contemporary Social Science and Education Studies (JOCSSSES)*, 1(2), 87 - 98.
- Ameen, A., Sandhu, Y. K., & Hussain, R. A. (2019). Leadership and educational excellence through mediating role of total quality management implementation: An empirical evidence from higher education institutes. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(4), 64 - 75.
- Bass, B., & Avolio, B. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London, UK: Collier Macmillan.
- Behery, M. H. (2008). Retracted: Leadership behaviors that really count in an organization's performance in the middle east: The case of Dubai. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 6-21.
- Belawati, F. E., Setyadi, D., & Hendri, M. I. (2019). Effect of transformational leadership style and knowledge management on organizational innovation through empowerment, member creativity and learning organization. *Journal of Arts and Humanities*, 8(8), 1-16.
- Bennett, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). *The Building Blocks of the Learning Organization*. Training, 31(6), 41.
- Bennis, W. (2002). *Creative Leadership*. [ABI]. Bangkok: Chulalongkorn University Department of Health.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Collins, B. J. (2016). *A high school as a learning organization: The role of the school leadership team in fostering organizational learning*. Doctoral dissertation The George Washington University.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed.)*. New York : Harper Collins Publishers.
- De Geus, A. P. (1988). *Planning as learning* (pp. 70-74). March/April: Harvard Business Review.
- DiBella, A. J., & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*. (No Title).
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings Practice and Skills (4th ed)*. NewYork: McGraw-Hill.
- Garvin, D. A. (1993). *Manufacturing strategic planning*. California Management Review, 35(4), 85-106.

- Gephart, M. A., Marsick, V. J. (1996). *Learning organizations come alive*. Training & Development, 50(12), 34-46.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63, 15-22.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of management journal*, 55(2), 458-476.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112.
- Hill, W.L. & Mcshane, S. L. (2008). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2012). *Educational Administrator Theory Research and Practice (7th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Kaiser, S. M. G. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Doctor of Philosophy Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Kapur, S. P., & Ganguly, S. (2007). *The transformation of US-India relations: An explanation for the rapprochement and prospects for the future*. Asian Survey, 47(4), 642-656.
- Kennedy, D. (2018). The New School. *Journal of Philosophy of Education*, 52 (1), 105–125.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *Leadership Practices: Development Planner (4th ed.)*. The United State of America: John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, C. C., & Chang, C. P. (2007). The impact of energy consumption on economic growth: Evidence from linear and nonlinear models in Taiwan. *Energy*, 32(12), 2282-2294.

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, & skill development*. The United State Sage Publications.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning*. Hachette UK.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization: gaining competitive advantage through continuous learning*. Burr Ridge: irwin professional publishing.
- Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. (2020). The Effectiveness of MADRASAH: Analysis of Managerial Skills, Learning Supervision, School Culture, and Teachers' performance. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(3), 21 - 47.
- Nanus, B. (1992). *The Leader's Contemporary Book*. Chicago: Rand Manually.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Palos, R., & Stancovici, V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2-22.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The learning company. *Studies in continuing education*, 11(2), 91-101.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Paarlberg, L. E. & Lavigna, B. (2010). *Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance*. *Public administration review*, 70(5), 710 - 718.
- Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), 121 - 129.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2005). *Management (8th ed.)*. The United States of America: Prentice Hall.

- Seah, M., Hsieh, M. H., & Huang, H. Y. (2014). Leader driven organizational adaptation. *Management Decision, 52*(8), 1410-1432.
- Senge, P. (1990). *Peter Senge and the learning organization*. dimension, 14.
- Senge, P. (2006). *Systems citizenship*. The leader of the future 2: Visions, strategies, and practices for the new era, 31-46.
- Strengthscape. (2020). *Importance of Leadership in Organizational Development*. Retrieved from <http://strengthscape.com/Importance-of-Leadership-in-Organizational-Development> on February 23, 2024
- Teng, W. P., & Hassan, Z. (2015). The influence of transformational leadership in creating a learning organisation. *International Journal of Accounting and Business Management, 3*(1), 162-186.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (2008). Transformational leadership. *Managing Organizational Behavior, No. Spring*, 1-5.
- Waruwu, H., et al. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *Journal of Education, Psychology and Counseling, 2*(1), 378 - 397.
- Yukl, G. (2012). *Leadership: What is it*. Cases in Leadership (3rd. ed. pp. 1-42). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal, 53*(1), 107-128.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้เก็บข้อมูลเอกสารวิจัย ประกอบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยมีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยการเก็บข้อมูลจากการรับรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และจะเป็นการพิจารณาในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อโรงเรียนและตัวผู้ตอบแบบสอบถาม แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ดีขึ้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถาม ได้โปรดตอบตาม

สภาพจริง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



(นางสาวฐาปนันท์ ศรีสุวรรณ)

นิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. เพศ

- ชาย  หญิง

## 2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ (ระบุ).....

## 3. ตำแหน่ง

- ผู้บริหาร  ครูผู้สอน  
 ผู้สนับสนุนการสอน  อื่นๆ (ระบุ).....

## 4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 10 ปี  10 – 20 ปี  20 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)
5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)

โดยเกณฑ์การให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศึกษามีลักษณะเป็น  
แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ได้พิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วพิจารณาว่าผู้บริหาร  
สถานศึกษาของท่าน มีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำ  
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามสภาพความเป็นจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ ขอความกรุณา  
ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence)</b>						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเคารพนับถือจากบุคลากร					
2	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรมและจริยธรรม					
3	ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แม้จะมีโอกาสทำได้					
4	ผู้บริหารวางตัวต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม					
5	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร					
6	ผู้บริหารร่วมช่วยเหลือและร่วมรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาหรือความเสี่ยงในการทำงาน					
7	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนการทำงาน และวางแผนรับมือกับความเสี่ยง					
8	ผู้บริหารพัฒนาตนเอง และใฝ่หาความรู้ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
9	ผู้บริหารประพฤติและปฏิบัติตน เพื่อประโยชน์ต่อส่วนร่วมเป็นที่ตั้ง					
10	คุณยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร และเกิดความไว้วางใจ ภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)</b>						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
11	ผู้บริหารบอกให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร					
12	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของงาน ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร					
13	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้					
14	ผู้บริหารบอกให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการก้าวหน้า ในตำแหน่งและหน้าที่การงาน					
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง และมีความพยายามมากขึ้นในการทำงาน					
16	ผู้บริหารมักจะยกตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานขององค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ					
17	ผู้บริหารกระตุ้นจิตสำนึก โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน					
18	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร					
19	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา					
<b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)</b>						
20	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์					
22	ผู้บริหารมักกระตุ้นให้บุคลากรได้ถูกคิดหาวิธีการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
23	ผู้บริหารเปิดกว้างทางความคิด ขอมรับแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำงานมีความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง					
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาต้องมีวิธีการแก้ไขเสมอ					
26	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเอง					
27	เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะประชุมร่วมกับบุคลากร และร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา					
28	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค โดยไม่ตัดสินจากตำแหน่งหรือความอาวุโส					
29	ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์					
<b>การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)</b>						
30	ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
31	ผู้บริหารเป็นที่เลื่อมใสและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน					
32	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน					
33	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานของแต่ละบุคคล					
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ตามความต้องการอยู่เสมอ					
35	ผู้บริหารมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ตามความสามารถและความสมัครใจ					
36	ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรเปลี่ยนไปทำงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัด					
37	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการทำงานอย่างเต็มที่					
38	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากร รับฟังและให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเต็มใจ					
39	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร					
<b>การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)</b>						
40	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในสถานศึกษา					
41	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
42	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็น					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา					
43	ผู้บริหารมีการประชุมหารือกับบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
44	ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง					
45	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น					
46	ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร					
47	ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดความรักความสามัคคีระหว่างบุคลากร เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง**

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

โดยเกณฑ์การให้คะแนนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ได้พิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่าน มีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามสภาพความเป็นจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)</b>						
1	ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน					
2	ท่านมองเห็นภาพรวมของงานในสถานศึกษาว่างานแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร					
3	ท่านใช้หลักความเป็นเหตุและผลในการทำงานและการแก้ปัญหา					
4	ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างมีขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ					
5	ท่านกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6	ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอยู่เสมอ					
7	สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ					
8	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของงาน และระยะเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน					
9	ท่านตระหนักว่า งานทุกงานในสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกัน และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวม					
10	ท่านมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานที่ต้องประสานงานกับองค์กรภายนอกได้					
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)</b>						
11	ท่านแสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองเสมอ					
12	ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมาใช้ในการทำงาน					
13	ท่านมีความต้องการพัฒนางานของตนเองให้เป็นเลิศ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ					
14	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน					
15	สถานศึกษามีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร					
16	สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีวิถีสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
17	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อ ความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง					
18	ท่านมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายและตามเวลาที่กำหนด					
19	ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของ ตนเอง โดยไม่มีใครบังคับ					
20	ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับ มอบหมาย และมีเทคนิคในการปฏิบัติงานของ ตนเองให้มีประสิทธิภาพ					
<b>การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)</b>						
21	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์					
22	บุคลากรเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณในการพิจารณา เพื่อแยกแยะเหตุ และระบุนผลของปรากฏการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
23	ท่านสนับสนุนผู้อื่น ให้แสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งยอมรับในเหตุผลที่แตกต่างกันไป					
24	ท่านจะให้ข้อมูลและเหตุผลประกอบอย่าง ชัดเจนในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับบุคคลอื่น					
25	ท่านตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรองหา เหตุผลของข้อสันนิษฐานที่กำหนดขึ้น					
26	ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว เลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
27	ท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น					
28	ท่านนำข้อมูลที่ได้จากความรู้และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม มาสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ					
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)</b>						
29	สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา					
30	สถานศึกษามีการการประสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤตและโอกาส (SWOT)					
31	สถานศึกษาเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
32	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร					
33	สถานศึกษาจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน					
34	ท่านเห็นเป้าหมายในการทำงานและภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
35	ท่านปรับเปลี่ยนและพัฒนาแนวคิด แนวปฏิบัติของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
36	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความผูกพันและมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์					
<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)</b>						
37	สถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน					
38	สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร มีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
39	สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นประจำ เช่น การประชุม การอภิปราย การนำเสนองาน					
40	สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา					
41	บุคลากรในสถานศึกษา มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่าง และไว้ใจซึ่งกันและกัน					
42	บุคลากรมีใจเปิดกว้าง มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยยึดหลักเหตุและผล					
43	บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกัน					
44	ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นไปอย่างรวดเร็ว เท่าทันเหตุการณ์					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
45	การทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรคำนึงถึงความสำเร็จและผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					

#### ภาคผนวก ข

- ตารางแสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
- ตารางแสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตารางที่ 17 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
11	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
30	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ 18 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
12	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
31	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวฐาปนันท์ ศรีสุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	14 ธันวาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดนครพนม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	205/29 ต.พุดตาลหวง อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	ครู โรงเรียนทุ่งสุขลาพิทยา "กรุงเทพฯอนุเคราะห์" อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยบูรพา
รางวัลหรือทุนการศึกษา	-

