



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช

พิทักษ์ชัย สนสูง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สิงหาคม 2559

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สิงหาคม 2559

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
OF THE PRINCIPALS AND LEARNING ORGANIZATION IN A
THAICHAIYO FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL



PHITAKCHAI SONSUNG

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
AUGUST 2016
(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ พัทธ์ชัย สนสูง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



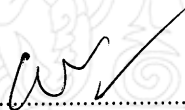
.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์)



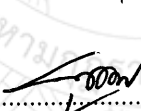
.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพันธ์ อภิขยานุภาพ)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุขุม พรหมเมืองคุณ)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏ
ราชวิทยาลัย



.....รักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระมหาสมัคร มหาวิโร)

วันที่ 31 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านของหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ให้การศึกษาคำแนะนำ และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในทุกด้านตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม ดร.สุเทพ บุญเต็ม ดร.นงภา วงษ์อินตา และดร.อิสริยา พจนธารี ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณพระเจ้า คุณแม่อธิการอัญชลี วิภูษิตวัฒนวงศา และนายเปรม สกุลปั้น ศิษยาภิบาลคริสตจักรราชกิจเมืองเลย คุณพ่อชั้น สนสูง คุณแม่เชียน สนสูง ภรรยา บุตรชายหญิงและพี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาต่อบุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

พิทักษ์ชัย สนสูง

5720840532030 : สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา; ศษ.ม. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ องค์การแห่งการเรียนรู้ / โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิ
ไทโชโย

พื้ทักษ์ซัย สนสูง : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ
โรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโย (THE RELATIONSHIP
BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS AND LEARNING
ORGANIZATION IN A THAICHAIYO FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL) กรรมการ
ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิณพงศ์ ศรีจันทร์. อาจารย์ที่ปรึกษา. 142 หน้า.
ปี พ.ศ. 2559

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโย 2. ศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
เอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโย และ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโย กลุ่ม
ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโยปีการศึกษา 2558 จำนวน
133 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย
(Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโย
โดยรวมทุกด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไท
โชโย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ
และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโย โดยรวมอยู่ในระดับ
มากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การคิดอย่าง
เป็นระบบ การมีรูปแบบความคิด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้
ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโชโย มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อยู่ในระดับสูง ($r = 0.72$) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5720840532030 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (MASTER OF EDUCATION)
KEYWORD : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / LEARNING ORGANIZATION/THAICHAIO
FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL

PHITAKCHAI SONSUNG : THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS AND LEARNING ORGANIZATION IN A THAICHAIO
FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL. ADVISORY COMMITTEE: ASST.PROF.DR.
CHISSANAPHONG SONCHAN. ADVISOR. 142 PP. B.E. 2559 (2016).

The objectives of this research were : 1) to study the level of transformational leadership of the principals in a Thaichaiyo foundation network private school, 2) to study the administrative level of learning organization of a Thaichaiyo foundation network private school, 3) to study the relationship between transformational leadership of the principals and learning organization in a Thaichaiyo foundation network private school. The sample of this research 113 teachers from a Thaichaiyo foundation network private school during the academic year of 2558. The research instrument use to collect data was the five-point rating scale questionnaires, and the statistics used to analyzed data were frequency distribution, percentage, mean, standard Deviation and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research finding were as follows:

1. The level of transformational leadership of the principals in a Thaichaiyo foundation network private school was found to be at a high level in all and each aspect. Considered in the descending order: Idealized influence or charisma leadership (CL), Intellectual stimulation (IS), Inspirational development (IM) and Individualized Consideration (IC), respectively.

2. The level of learning organization of a Thaichaiyo foundation network private school was found to be at a high level in all and each aspect. Considered in the descending order: systems thinking, mental models, personal mastery, share vision and team learning, respectively.

3. The relationship between transformational leadership of the principals and learning organization in a Thaichaiyo foundation network private school was positively found to be at a high level (0.72) at a statistical significance level of 0.01

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| ประกาศคุณูปการ | ก |
| บทคัดย่อภาษาไทย | ข |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ค |
| สารบัญ | ง |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| สารบัญภาพ | ช |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 4 |
| 1.3 สมมติฐานของการวิจัย | 4 |
| 1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย | 4 |
| 1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย | 5 |
| 1.6 ขอบเขตของการวิจัย | 5 |
| 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ | 7 |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 10 |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 11 |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ | 23 |
| 2.3 ข้อมูลโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช | 42 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 47 |
| 3 วิธีการดำเนินการวิจัย | 56 |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 56 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล | 57 |
| 3.3 การสร้างเครื่องมือ | 58 |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 60 |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล | 60 |
| 3.6 สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล | 61 |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 63 |
| 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 63 |
| 4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 64 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภท ของเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน | 65 |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในเครือมูลนิธิไทยโช | 66 |
| 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช | 71 |
| 4.6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือ มูลนิธิไทยโช | 77 |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 78 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย | 79 |
| 5.2 อภิปรายผล | 82 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ | 95 |
| บรรณานุกรม | 97 |
| ภาคผนวก | 106 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย | 107 |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ | 109 |
| ภาคผนวก ค แบบสอบถาม | 121 |
| ภาคผนวก ง ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) | 129 |
| ภาคผนวก จ ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach) | 133 |
| ภาคผนวก ฉ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน | 137 |
| ภาคผนวก ช รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง | 140 |
| ประวัติผู้วิจัย | 142 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|------|
| 2.1 | 46 |
| 3.1 | 57 |
| 4.1 | 65 |
| 4.2 | 66 |
| 4.3 | 67 |
| 4.4 | 68 |
| 4.5 | 69 |
| 4.6 | 70 |
| 4.7 | 71 |
| 4.8 | 72 |
| 4.9 | 73 |
| 4.10 | 74 |
| 4.11 | 75 |
| 4.12 | 76 |
| 4.13 | 77 |

สารบัญแผนภูมิ

| แผนภูมิที่ | | หน้า |
|------------|--|------|
| 1.1 | สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย | 5 |
| 2.1 | แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน | 43 |
| 2.2 | ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 44 |
| 3.1 | แผนภูมิแสดงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 60 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อจะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้ คือ คุณภาพของคน (รณรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 1) องค์กรและคนในองค์กรต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอด และเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้เององค์กรต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของตนเองจากการสะสมทุน หรือวัตถุดิบมาเป็นการสะสมบุคลากรที่มีความรู้ และสะสมข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้องค์กรสามารถนำความรู้และข้อมูลนั้นมาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ (พัทธ์สิตา มีบุญ, 2553, หน้า 1) ทุกองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ไม่สามารถอยู่นิ่งได้ โดยเฉพาะสถาบันทางการศึกษาที่มีการปฏิรูปการศึกษาซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ตั้งนั้นการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศในปัจจุบันและอนาคตจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาทุกคนต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาแนวคิดวิธีการปฏิบัติตลอดจนพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยปรับกรอบแนวคิดเดิม ไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม วิธีการเดิม หรือพฤติกรรมที่เคยชินการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทางการศึกษานี้เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสู่สากล (แผนการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 13) ทุกองค์กรจึงต้องเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะในช่วงที่สังคมเปลี่ยนเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การเปลี่ยนแนวคิดให้ทุกองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ทัศนีย์ อวริญ, 2549, หน้า 1)

การปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีผลมาจากการประกาศบังคับใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนโยบายดำเนินการในการพัฒนาการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 นั้น ทำให้สถานศึกษาในยุคปัจจุบันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งหมายถึงทั้งตัวผู้บริหารและครูผู้สอนนั่นเอง โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนให้สถานศึกษากลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

จากบทความข้างต้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะอาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จสูงขึ้นไปในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และทำให้เกิดแรงจูงใจภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการแปลงเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร มีการสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลายเป็นผู้นำและร่วมในกระบวนการที่เป็นองค์รวมโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปในระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มและองค์การ มีการจูงใจผู้ตามให้มองเห็นกว่าความสนใจประโยชน์ส่วนตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553, หน้า 247) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน ธรรมรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 6) นี้ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมและองค์กรของไทย โดยเฉพาะองค์การทางการศึกษา ที่ต้องการได้รับการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าสืบต่อไป

การบริหารในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงภาวะของผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะต้องช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำทุกองค์การยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น และแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำในการจัดการหรือแสวงหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ประสบการณ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้องค์การนั้น ๆ กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ, 2545, หน้า 44) องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซนเจ (Senge.1990) ประกอบด้วยวินัย 5 ด้าน คือ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2. การมีรูปแบบความคิด 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4. การเรียนรู้เป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (ชลธิชา อนันต์นารี, 2554, หน้า 54 - 59)

ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกต่อองค์การ นำทางและให้กระบวนการร่วมมือง่ายขึ้น บทบาทของผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต่อแบบแผนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานจัดการการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเพราะทำหน้าที่ใกล้ชิดกับครูผู้สอนมากที่สุด จึงจำเป็นต้องบุคลิกลักษณะความสามารถในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงแต่กระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้บริหารและครูให้พัฒนาตนเองเท่านั้น ยังเป็นหัวใจหลักของโรงเรียนในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ ผลสัมฤทธิ์

ของผู้เรียนซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและครูโดยตรงในการสร้างความเป็นองค์การ เรียนรู้ให้เกิดขึ้น

โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโซโย เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่จัดการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งโดยเจ้าอธิการอัญชลี วิภูษิตวฒนวงศา ประธานมูลนิธิไทโซโย โดยมี จุดมุ่งหมายพัฒนาการศึกษา ให้โอกาสแก่เด็กทั้งในเมืองและชนบทได้รับการศึกษาเท่าเทียมกัน โดย ไม่จำกัดในด้านฐานะ ด้านเศรษฐกิจและด้อยโอกาสขาดทางเลือก ไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียน จัด การเรียนการสอนวิชาสามัญ หลักสูตรกระทรวงศึกษา จัดการศึกษาให้กับนักเรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียน สหคริสเตียน อำเภอป่าตอง จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โรงเรียนหทัยคริสเตียน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โรงเรียนหฤทัยคริสเตียน อำเภอหนองหิน จังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาเลย เขต 2 โรงเรียนหทัยกิจคริสเตียน อำเภอภูผาม่าน จังหวัดขอนแก่นสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โรงเรียนมหฤทัยคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โรงเรียนหัตถกิจคริสเตียน อำเภอเมือง อุดรธานี จังหวัดอุดรธานีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2

โรงเรียนทั้ง 6 แห่งมีที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน และมีโรงเรียนในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนมาก ก่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองใน การนำบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนเอกชนเครือมูลนิธิไทโซโย อีกทั้งประชาชนส่วนใหญ่มีการเข้าถึง เทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไท โซโยได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูโดยจัดโครง การอบรม สัมมนา พัฒนาศักยภาพบุคลากร (รายงานประจำปีโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโซโย ประจำปี 2557) เพื่อส่งเสริม สนับสนุนผู้บริหารและครู ให้มีความพร้อมในการพัฒนานักเรียนเต็ม ศักยภาพและโรงเรียนต้องมีคุณภาพก็คือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการ ผลักดันให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือผู้บริหารขององค์การโดยการใช้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงคอยสนับสนุนประคับประคองให้องค์การได้เรียนรู้ปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถใน การแก้ปัญหาให้ทันต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคปัจจุบัน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นครูในโรงเรียนเอกชนเครือมูลนิธิไทโซโยจึงมีความ สนใจศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโซโย ศึกษา ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโซโย และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เครือมูลนิธิไทโซโย เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิไทโซโยสามารถนำไปพัฒนา ตนเอง ด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหาร และเป็นแนวทางให้ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิ ไทโซโยเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้พัฒนามากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องใน

ระดับนโยบายให้สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโยมีความสัมพันธ์กัน

1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน รณรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 6) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ใช้แนวคิดของเซนเจ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ชลธิชา อนันต์นาวิ, 2554, หน้า 54 - 59) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน คือ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2. การมีรูปแบบความคิด 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบความคิดของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1.1

ตัวแปรที่ 1

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน วรรณรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 6) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

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

ตัวแปรที่ 2

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ
องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ใช้แนวคิดของเซนเจ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ชลธิชา อนันต์นาวิ, 2554, หน้า 54 - 59) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

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

แผนภูมิที่ 1.1 สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ผู้วิจัยได้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

1.5.2 ผู้วิจัยได้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

1.5.3 ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลสารสนเทศเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและพัฒนาสถานศึกษาของตนมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1.5.4 มูลนิธิไทยโซสามารถนำผลวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือมูลนิธิได้

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน วรรณรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 6) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน คือ

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

ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ใช้แนวคิดของเซนเจ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ชลธิชา อนันต์ นาวี, 2554, หน้า 54 - 59) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน คือ

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

1.6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ปีการศึกษา 2558 จำนวน 201 คน ประกอบด้วย

1.1 โรงเรียนสหคริสเตียน อำเภอป่าตอง จังหวัดอุดรดิตถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 จำนวน 53 คน

1.2 โรงเรียนหทัยคริสเตียน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 53 คน

1.3 โรงเรียนหฤทัยคริสเตียน อำเภอหนองหิน จังหวัดเลยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 48 คน

1.4 โรงเรียนหทัยกิจคริสเตียน อำเภอภูผาม่าน จังหวัดขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 21 คน

1.5 โรงเรียนมหฤทัยคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 จำนวน 18 คน

1.6 โรงเรียนหัตถกิจคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 จำนวน 8 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโยปีการศึกษา 2558 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Kerjcieand Morgan, 1970, pp. 608 – 609 อ้างถึงใน พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2557, หน้า 35) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 133 คน

1.6.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรที่ 1 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน มี 4 ด้าน คือ

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ตัวแปรที่ 2 ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย มี 5 ด้าน คือ

- 2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2.2 การมีรูปแบบความคิด
- 2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

1.6.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ปีการศึกษา 2558

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนิยามศัพท์เฉพาะ ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงให้เห็นเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการ มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้างมองการณ์ไกล ทำให้ครูมีความนับถือ เชื่อมันศรัทธา ให้ความเคารพ ประทับใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่อยู่ใกล้ชิดและไว้วางใจในความ สามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน และมีจริยธรรมสูง ทำให้ครูเชื่อฟัง นับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากรักษาตนทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับครูในโรงเรียน โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างวิสัยทัศน์และสื่อความหวัง ความมั่นใจอย่างชัดเจน ทำให้ครูในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จและแก้ปัญหาอุปสรรคได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ มีการกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และ

สร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าทำ การใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครู

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยครูในโรงเรียนโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ทำให้ครูในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพยายามเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง โดยตนจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำ การสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ครูในโรงเรียน และช่วยให้มีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง เป็นหน่วยงานที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์แห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การประกอบด้วยวินัย 5 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะต่อเนื่องเพื่อขยายและเพิ่มความสามารถให้ครูทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) หมายถึง การกระตุ้นทักษะความคิด ส่งเสริมแบบแผนทางจิตสำนึกของครูในโรงเรียนให้มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้วางแผน มีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนให้ครูได้แสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของครู อันเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นออกไป ร่วมมือและร่วมใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้วางแผนจัดระบบการปฏิบัติงาน มีวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยง เรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ แก้ไขปัญหา และพัฒนาแนวทางในการทำงานให้ดีขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโยตามความหมายของพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 มาตรา 4

ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนเครือมูลนิธิไทยโซโย ปีการศึกษา 2558ตามความหมายของพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 มาตรา 4

โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโย หมายถึง สถานศึกษาเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2558 จำนวน 6 แห่ง ดังนี้

โรงเรียนสหคริสเตียน อำเภอป่าตอง จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โรงเรียนหทัยคริสเตียน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โรงเรียนมหุทัยคริสเตียน อำเภอหนองหิน จังหวัดเลยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 โรงเรียนหทัยกิจคริสเตียน อำเภอภูผาม่าน จังหวัดขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โรงเรียนมหุทัยคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 และโรงเรียนหัตถกิจคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.2 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.3 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซนเจ
 - 2.2.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.5 ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.6 อุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.7 ข้อค้ำนึ่งในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ข้อมูลโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
 - 2.3.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 2.3.2 โครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน
 - 2.3.3 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
 - 2.3.4 อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา
 - 2.3.5 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อวัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายของการทำงานและคุณธรรมจริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น มุ่งยกระดับความเชื่อ ทศนคติ เป้าหมาย และคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เน้นตอบสนองด้วยวัตถุหรือสิ่งแลกเปลี่ยน แต่เน้นในด้านจิตใจเป็นหลักซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544, หน้า 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำปรีวรรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537, หน้า 18) ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542, หน้า 128) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 1) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

สุมาลี ขุนจันดี (2541, หน้า 83) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามการคาดหวัง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ การยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม โดยให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 128) ได้วิเคราะห์และสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบแปลงรูป” ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป จะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรมและให้อำนาจแก่ผู้ตาม

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 56) ได้เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” โดยกล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดี

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2553, หน้า 5 - 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่า

ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

แบส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2 อ้างถึงใน ธรณรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

แบส (Bass, 1999, p. 11 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553, หน้า 20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจใจตนเองผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่จัดการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะมีหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

2.1.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นหลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่ง แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เป็นผู้คิดขึ้นในทศวรรษที่ 1920 โดยผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งถือเป็นผลงานที่ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางด้านจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรปรวนและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมากมายและผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือ

มนุษย์หรือเป็นเทพ เฮ้าส์ (House, 1977 อ้างถึงใน Muchinsky, 1997, p. 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่า ผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีน่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจของความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำควรจะต้องแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo, 1987 อ้างถึงใน Yukl and Fleet, 1992, p. 175) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการส่งเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย ลักษณะดังนี้

1. การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกในองค์กรเพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง
3. ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดความคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย

3.1 ความมั่นใจในตนเอง

3.2 ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ

3.3 ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด

3.4 มีความรู้สึกไวต่อสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดเมื่อมีวิกฤติการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ

นอกจากนี้ **คอนเกอร์** (Conger, 1989 อ้างถึงใน Muchinsky, 1997, pp. 374 - 375) ได้ อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี อาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำ โครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะ หารือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ และมักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้ สืบทอดผู้นำ

แบส (Bass, 1985, pp. 35 - 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้ แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การให้อำนาจในปกติ ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่ยังเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำ แบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะ สามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวด หรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จ การ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการ คำถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรม และในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบส จึงใช้ คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ซึ่งมีอยู่หลาย แนวคิดด้วยกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจไว้ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns, 1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ ผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ใน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยก ระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่า

เทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความ อิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์น มีแนวคิดที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดย ผู้ใดก็ได้ในองค์การ ในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพล เท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50 - 51) ได้ให้ความ หมายของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่า นิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เขาเห็นว่าภาวะ ผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่ จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการและ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความ ต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความ ต้องการซึ่ง กันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยน แปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความ ต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดค่านิยม เชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลง เป็น ผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิง จริยธรรม ของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธี ปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการ ของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง สภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรเบิร์ต (Robert)

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 119-121) ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert) ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformation Leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัย และบทความ

ในหนังสือพิมพ์ที่ผู้นำมาเขียน สังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้นำ และผู้นำระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารใน โรงเรียนนี้ พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถตั้งงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอ นอกจากนั้นยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จคือ 1) การกำหนดกรอบการเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุม ทาหรือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถ และความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ 4) กำหนด วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 5) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจ บังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคน เสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการตั้งงบประมาณ รวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร 6) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดันในการตั้งงบประมาณ และขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งงบประมาณด้วย

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิจิ และตีวานนา (Tichy and Devanna)

ทิจิ และตีวานนา (Tichy and Devanna, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำจะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลงนำการพัฒนาต่างๆมาสู่องค์การเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ปรับปรุง

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Cutspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่จริงได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่ให้อำนาจกับคนอื่นๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value - Driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปแล้วจะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ไม่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - Long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมอง ความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกลและ พยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิชี และอูลริช (Tichy and Ulrich)

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 51-52) ได้สรุปแนวคิดของทิชีและอูลริช (Tichy and Ulrich) ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารองค์การจะต้องผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดย ต้องทำ 3 กิจกรรมคือ

1. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำ และองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำที่เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์การมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์การจะต้อง ด้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการ ปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการ แก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความเป็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่ เดิมจำเป็นต้องอย่างยั้งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลัก สำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (วรรณี หิรัญญากร, 2546, หน้า 34)

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และนานัส (Bennis and Nanus)

เศวานิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนานัส (Bennis and Nanus) ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไปอย่างไรก็ตามก็มีสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำได้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง องค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์การให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (Bennis and Nanus, 1985 อ้างถึงใน เศวานิต เศาณานนท์, 2546, หน้า 119-121)

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็น ผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรงทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร” ซึ่งกล่าวมานี้ถือว่าเป็น หลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็นวาทยากร (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารสถานศึกษา ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม สนับสนุน คือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้งานของเขามีความหมายต่อองค์กรและสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่วิสัยทัศน์ จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และสักๆผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ที่มีมุมมองต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและนาเนสสอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่นผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้าน การตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันกัน แต่อย่างไรก็

ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ความศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของพนักงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation Organizational Learning) สิ่งที่ค้นพบโดยเบนนิส และนาอันส ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนา ทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กรจากประสบการณ์ของความสำเร็จ และล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะ เหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องให้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่า การผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการ ผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้ และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานใน การพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการ วางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป (วรวรรณ หิรัญญากร, 2546, หน้า 31)

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส (Bass)

หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น ต่อมาแบส (Bass,1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยที่แบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กร มากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า คำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรง

บันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำ แบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิดแบบ ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และบาสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาสยอมรับว่าในผู้คนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. 1985 บาสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมิลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 2-7; Bass, 1999, p. 20 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างนั้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกรวมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำการวัด โดยบาส และอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

ภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ บาส เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติ

กรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22)

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio)

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน รณรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 22 – 24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตาม รูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การ หรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่าน องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดได้ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้างมองการณ์ไกล ทำให้ครูมีความนับถือ เชื่อมั่นศรัทธา ให้ความเคารพ ประทับใจ ทำให้ผู้

ตามเกิดความภาคภูมิใจที่อยู่ใกล้ชิดและไว้วางใจในความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน และมีจริยธรรมสูง ทำให้ครูเชื่อฟัง นับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงาน หลีกเลี้ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ ในนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับครูในโรงเรียน โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังอย่างชัดเจน ทำให้ครูในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำหายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ มีการกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าทำ การใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครู

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในโรงเรียนโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารพยายามเปิดโอกาสให้ ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกมั่นใจในตนเองโดยตนเองจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ การสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ครูในโรงเรียน และช่วยให้มีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ อาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยแก่นแท้แล้ว ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียว คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุก

ระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์การ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีลักษณะมีความสามารถในการแสวงหา การได้มา การสร้างสรรค์ การถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างลึกซึ้งจนสามารถนำความรู้มาปรับปรุงพฤติกรรมของคนในองค์การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม องค์การจรรยาไปสู่การสร้างผลผลิตขององค์การได้อย่างกว้างขวาง

วรนารถ แสงจันทร์ (2540) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นที่ซึ่งบุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ และสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนองค์การ จนสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

สมิต สัจฉกร (2541) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ

อภิชาติ รอดสุทธิ (2541) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การ ได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน ที่มีการเปลี่ยนแปลงในความภูมิปัญญา ความรู้ ความเข้าใจ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนของบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์การ ให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์การในอนาคต ซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้สรุปความหมายของการแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การโดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และทีมงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) กล่าวสรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ ร่วมกันระหว่าง

สมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็้องค์การที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

โกศล ตีศิธรธรรม (2546) กล่าวสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ แนวทางหลักที่เป็น ศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กร ที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร

วิกรณ์ พานิช (2547, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

ศักดิ์ มัชปาโต (2550, หน้า 18) กล่าวสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นและจงใจให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์กรโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน วิเคราะห์ความต้องการการกำหนดเป้าหมายร่วมกันแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

พัทธ์สิตา มีบุญ (2553, หน้า 21) กล่าวสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกระดับที่เพิ่มขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพคนในองค์การ โดยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รณรงค์ คงทวี (2554, หน้า 29) ได้สรุปไว้ว่า เป็นองค์การที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกันที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่ายในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วม อันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

เซนเจ (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขาเป็นองค์การมีความปรารถนาอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

เพดเลอร์ บูร์เกนี และบอดเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell. 1991) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ และความเข้าใจใหม่ ๆ

วัตกิน และมาร์สิก (Watkins and Marsick, 1993 อ้างถึงใน ปัทมา จันทวิมล, 2544, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้ องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะ ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้ เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยง การพึ่งพาทั้งในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน

คิม (Kim, 1993) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูน ทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

โรส, สมิท โรเบิร์ต และไคลเนอร์ (Ross, Smith, Roberts and Kleiner, 1994) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยน ประสบการณ์เหล่านั้น ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยเป็นการตอบสนอง ต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์กรวางไว้

มาร์ควอดท์ และ เรโนลด์ (Marguardt and Reynolde, 1994) ได้ให้ความหมายว่าเป็น องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้ กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักย ภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการปรับ ตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร อัน จะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

2.2.2 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มในปี 1978 มาจาก งานเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่ สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization ซึ่งระยะเริ่มแรกนั้น ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่ง หมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชา การขั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจจึงไม่ค่อยได้รับความนิยมเท่าที่ควร

ส่วนคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 1988 ใน หนังสือที่เฮย์ส (Hayes) เป็นบรรณาธิการ และได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่ ปีดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษ ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญ

ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ เซนเจ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline :The Art and Practice of the Learning Organization โดยในหนังสือเล่มนี้ เซนเจ (Senge) ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 เซนเจ (Senge) จึงได้ออกหนังสือในเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการนี้ ในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่สนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ และในปี 1998 เซนเจ (Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization

ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก และจากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ สามารถจำแนกได้เป็น 4 แนวคิดหลัก คือ

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซนเจ (Senge, 1990)
2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของเพดเลอร์ บูร์เกนีย์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991)
3. แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five Main Activities) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin, 1993)
4. แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems - Linked Organization Model” ของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996)

ซึ่งแนวคิดทั้ง 4 นี้เป็นแนวคิดที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิดตามแนวทางความคิด วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซนเจ (Senge, 1990)

2.2.3 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซนเจ (Senge)

แนวคิดวินัย 5 ประการ ของเซนเจ (Senge) เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์การที่เป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรง ที่จะฝ่าวิกฤติ เศรษฐกิจ การแข่งขัน และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (Senge, 1990 อ้างถึงใน ชลธิชา อนันต์นาวิ, 2554, หน้า 54-59) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์การไปสู่ความยั่งยืนโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ รวมทั้งมองว่าธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนมีความรักที่จะเรียนรู้ ซึ่งใน

แนวคิดนี้ เช่นเจ (Senge) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์การพยายามบังคับ ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐาน ขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้นได้ ซึ่งสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความรู้ที่สำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน (Human Mastery) คือความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญโดยสมาชิกในองค์การที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์การให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้นถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับปรุงมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของ ความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์การมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)

เรื่องของวิสัยทัศน์ถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตใจโดยตรงมีความหมายว่า คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำ และสมาชิกในองค์การร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เป็นถึงทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลัง ทำทลาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือความ คาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะมีบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์, 2540, หน้า 15)

1.1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจการทำงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต

1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นอยู่ของคนภายในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว หมายถึง ความปรารถนาในบั้นปลายของชีวิตว่า โดยความปรารถนา สูงสุดแล้วต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่เพศบรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่า ควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการเป็นอะไร

1.2 การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักมีความเข้าใจผิดอยู่เสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้วถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้การสร้างสรรคเกิดขึ้นได้ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้ สามารถนำเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ได้ เช่น ความวิตกกังวล หรือเสียใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เป็นภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ (Emotional Tension)

1.3 การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและการ ตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของอารมณ์ลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการลอกตัวเองนี้คือไม่คิด และตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงโลเลเปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา ไม่สามารถรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวตนที่แท้จริงได้เลย

1.4 การฝึกใช้จิตสำนึก (Subconscious)

ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้ จะต้องมียุติทางด้านจิตใจที่สำคัญ คือ “จิตใต้สำนึก” เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือในการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร จะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อขยายและเพิ่มความสามารถให้ครูทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

การมีรูปแบบความคิด เป็นกรอบความคิดของคนในการเข้าใจ และมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กรซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้จะมีส่วนสำคัญ และมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้น การพัฒนากรอบความคิดของคนให้มีความสมเหตุสมผลจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์กรให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และ

สิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญก็คือ องค์การไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิด มีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก และสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกันกับองค์การทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีกรอบความคิด ความเชื่อที่สมเหตุสมผล ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังจะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางคิดที่ไม่แปรผันง่าย ๆ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ (วิศิษฐ์ ชูวงษ์, 2540)

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การกระตุ้นทักษะความคิด ส่งเสริมแบบแผนทางจิตสำนึกของครูในโรงเรียนให้มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของ สมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ ให้คนได้คิด และหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอะไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจ ร่วมกัน ฝึกให้ไปทำการบ้าน แล้วนำกลับมานั่งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจ ในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันขึ้น รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมาย ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้นโดยเป็นการมองภาพรวมขององค์การ ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเองเท่านั้น

องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของ ตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์การ ที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ ซึ่งแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการ สร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลขึ้นให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากคนแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงาน หรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป เห็นพ้องตามความคิดของผู้อื่น โดยปราศจากความตั้งใจ และความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ การที่คนแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกันที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ ในเรื่องนี้ถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำองค์การ ผู้นำองค์การจะต้องเลิกความคิดแบบเดิม ๆ ที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การจะ ต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์การ โดยผู้นำองค์การจะต้องจัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะ ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมากมายว่าแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างไร

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิด พฤติกรรม ที่มุ่งสนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารมีการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ ที่สามารถจะ ถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิด กว้างทางความคิด และมีใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่าง ๆ ของสมาชิกทุกคนใน องค์การ

3.4 สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง ลักษณะของวิสัยทัศน์องค์การที่ดีมีดังนี้

3.4.1 กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง

3.4.2 วิสัยทัศน์มันจะต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอที่จะไปเป็นแนวทางที่ปฏิบัติได้

3.4.3 ต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การและสร้างศรัทธาให้ทุกคนสนับสนุนและมุ่งมั่นปฏิบัติ

การสร้างวิสัยทัศน์องค์การ มีแนวทางดังนี้

1. ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่งที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ และมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ

2. สสำรวจความคาดหวัง ความต้องการและความเห็นจากผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อองค์การ เช่น ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ใช้บริการ เป็นต้น เพื่อนำมาประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ

3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประมวลแนวทางโดยนำข้อมูลความ คาดหวัง ของผู้ที่มีส่วนสำคัญมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ขั้นต้น

4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดเพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการเพื่อ ประกาศใช้ และสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกทุกคนในองค์การต่อไป

การสร้างวิสัยทัศน์ต้องทำเป็นระบบมีขั้นตอนอย่างถูกวิธีจึงจะได้วิสัยทัศน์ที่ดีถูกต้องเหมาะสม กับเงื่อนไขในอนาคต และที่สำคัญถ้าได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์การ การสร้างวิสัย ทัศน์ร่วมกันจะบรรลุผล

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, หน้า 76) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับดัชนีการ ตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

1. ผู้บริหารไม่ควรตัดสินใจตามลำพังโดยไม่มีข้อมูลประกอบ
2. ผู้บริหารควรเสาะหาข้อมูลจากผู้อื่นแล้วจึงตัดสินใจ
3. ผู้บริหารควรเสาะหาทางเลือกจากผู้อื่นก่อนแล้วจึงตัดสินใจ
4. ผู้บริหารและครูอาวุโสควรร่วมกันตัดสินใจหลังการเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกจาก คณะครูและชุมชน
5. ผู้บริหารและครูอาวุโสควรร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกจาก ชุมชนแบบไม่เป็นทางการ
6. ผู้บริหารและคณะครูตัดสินใจร่วมกันหลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือกนโยบาย จากชุมชน
7. ผู้บริหาร คณะครู และชุมชน ควรตัดสินใจร่วมกัน หลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทาง เลือกนโยบายจากชุมชน

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครู ในโรงเรียนได้วางแผน มีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนให้ครูได้แสดงวิสัย ทัศน์ของแต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันอภิปราย อย่างกว้างขวาง สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของครู อันเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ และ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และ ความ สามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของ สมาชิกใน ทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดรวมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัย

ทัศนคติของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติ ร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุเป้าหมายได้

องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion)

การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเกิด และกลายเป็น ผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนา มีดังนี้

- 4.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ
- 4.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น
- 4.1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน
- 4.1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็จะมี การพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงจัง ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice)

เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์ มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ, 2546, หน้า 24 - 25)

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นออกไป ร่วมมือและร่วมใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเกิดมาจากความคิดที่ว่าสิ่งต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกัน อย่างเป็นระบบเป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม การมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิด

ปัญหาต่าง ๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปย้งทุกๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะรวดเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกับต้องมาเสียเวลาโดยใช่เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นมาอีก ด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบ และมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ผลที่ได้มีความกระจ่างชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

การที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่นต้อง มีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชา ไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันมาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต (ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ, 2546, หน้า 25)

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้วางแผนจัดระบบการปฏิบัติงาน มีวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยง เรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ แก้ไขปัญหา และพัฒนาแนวทางในการทำงานให้ดีขึ้น

2.2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน

3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน

4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

6. การคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ

7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ค่านิยมและความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่า

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็ก และมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมี โครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture)

มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งในด้านการเงิน และขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment)

เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และการมีเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่สมาชิกทุกคนในองค์กรไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้ทุก ๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยจะการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั้ง องค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy)

กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มี ความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์การ และเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์การ ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ยังได้กล่าวถึงลักษณะอันโดดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลาง มีการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุดให้มีโอกาส และมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งมีการอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้แนะ ที่ปรึกษา ที่ปรึกษา และเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริม และมีการเปิดเผย
7. มีการมองอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ

10. มีผู้ที่ เป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลองทำ

11. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้นั้นในการดำเนินธุรกิจ

12. คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลเข้ากับการพัฒนาขององค์การ

15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้

16. สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจของชุมชน

17. มีการให้โอกาสแก่มวลสมาชิกอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รู้จักการเรียนรู้จากประสบการณ์

18. ต่อด้านแนวทางการทำงานที่ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า

19. มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ และมีการเตรียมโครงการไว้รองรับ

20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ

21. เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

22. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

23. ใช้คณะผู้ทำงานที่มาจากหลาย ๆ ส่วน

24. นำระบบการสำรวจ และการประเมินด้านทักษะในการเรียนมาใช้

25. มององค์การว่าสมารถที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้

26. สามารถที่จะมองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิดได้เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

กิพฮาร์ท และคณะ (Gephart et al, 1996, pp. 35-36) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กันโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว

3. สนับสนุนกระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็น ความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์การยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

2.2.5 ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและผู้บริหารการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการ สร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแม้ว่ายากเกินกว่าชี้ชัดว่าประสิทธิผลขององค์การที่มีการเรียนรู้อยู่ที่ไหนกัน แน่ ดังที่ทราบกันแล้วว่าเป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การปรับปรุงพัฒนาการ ปฏิบัติงาน ของบุคคล (Human Performance) ที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติด้านเศรษฐกิจและการเงิน ของ องค์การ (Economic and Financial Performance) สู่ความเป็นเลิศในที่สุด ดังนั้นหากจะประเมินก็ สามารถดูคร่าว ๆ ได้ว่าบุคคล กลุ่มคนและองค์การปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานได้ดีมากน้อย เพียงใดให้ ผลลัพธ์ใดบ้าง ในที่นี้ขอเสนอดัชนีบางตัวแปรไว้พอสังเขป

1. องค์การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะ วัดผลลัพธ์เป็นสำคัญอาจจะวัดจากการวิเคราะห์แฟ้มงาน (Portfolio Analysis) การเติบโตของยอด กำไรสุทธิ ยอดขายผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซ็นต์ ที่ครองส่วนแบ่งของตลาดใน ธุรกิจนั้น ๆ การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุขก็ถือว่าเป็นดัชนีวัดหนึ่งได้ดี ระดับความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลังหรือจำนวนครั้งความขัดแย้งกันก็เป็นดัชนีชี้วัดได้อีก อันหนึ่ง

2. ความเป็นผู้นำขององค์การต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การที่แสดงให้เห็น เป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้การส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้ แบบทีมทำงาน การสร้างกลุ่มอิสระ (Self-Managed Teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปยังระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ดังนี้

1. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วน หนึ่ง ส่วนใด

2. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีการผูกพันกับการ พัฒนา เพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน

3. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถ เพื่อให้ บรรลุความคาดหวัง

4. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพัน และปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ร่วมกัน

5. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ โดย ต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน

6. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง .
7. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด
8. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
9. โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ อย่างต่อเนื่อง
10. โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้และ โอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า
11. โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่
12. โรงเรียนได้ยึดถือคติที่ว่าความรู้นั้นไม่ใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์ และการรับรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน
13. โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครูได้แพร่ กระจายออกไปในวงกว้าง

2.2.6 อุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์การที่จะมุ่งสู่การเรียนรู้นั้นเป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์การ เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบการให้รางวัลตามความสามารถ การลดหรือเพิ่ม อำนาจการตัดสินใจให้เป็นระบบ เป็นกลยุทธ์มากขึ้น การไม่พึงพอใจกับความสำเร็จหรือผลงานเดิมที่ได้รับ ดังนั้นจึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติ ในการผลักดัน พอสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นระบบราชการ การที่องค์การมีขนาดใหญ่โต มีการจัดแบ่งโครงสร้างของ องค์การตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Functional) มีลำดับชั้นมากมายด้วยกฎระเบียบนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น จะทำให้แย้งกับแนวคิดพื้นฐานของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เน้น ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานโดยอิสระชั้นนำตนเอง หรือตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มแบบข้ามสายงานยิ่งองค์การไหนมีขนาดใหญ่ องค์ประกอบด้านประชากรที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและ ประสบการณ์ต่างกันมากยิ่งทำให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นไปด้วยความล่าช้า และ ยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ไม่ควรคิดจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบราชการ ตรงกันข้ามการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและแนวทางการทำงานของภาครัฐย่อมที่จะเอื้อให้มีการประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นภาพใหม่ที่ดีกว่าเก่า

2. ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน เอาจริงเอาจังกับแนวทางการพัฒนาคน การ พัฒนาทีม หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติและในการพัฒนาองค์การ เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มี คุณค่าแก่องค์ การ

การไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาด ขาดการคิดริเริ่มกล้า ทดลอง ละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ (Nonleaners) หรือลักษณะของไม้ตายซาก (Deadwood) ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดีเป็นแหล่งเรียนรู้ (Resource Center) ขององค์กร ผู้บริหารพึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ ของทีมที่มีอิสระในการทำงาน ความกล้าทดลอง การพัฒนาระบบให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ การขยายขอบเขตแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ วัฒนธรรม และความพร้อมขององค์การ

ชายน์ (Schein, 1993) ได้กล่าวถึงข้อตกลงพื้นฐาน 4 ประการ ของการผลักดันให้เกิดระบบการเรียนรู้ในองค์การว่า

1. ผู้นั้นไม่พึงขอให้ผู้อื่นเรียนรู้ใหม่ ๆ หากตนเองไม่ได้เรียนรู้สิ่งใดใหม่เลย
2. การเรียนรู้เป็นการนำตนออกนอกกรอบ แนวคิด แนวปฏิบัติดั้งเดิม จึงต้องอาศัย การรู้เห็นและความกล้าในการตัดสินใจ
3. ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นจากการต้องเรียนรู้สามารถลดทอนได้หากแบ่งปันเปิดเผย กับกลุ่ม ทีมงานที่แสดงความรับผิดชอบ
4. กระบวนการเรียนรู้จะไม่เผยแพร่อย่างทั่วถึงในองค์การหากขาดกลุ่มที่จะช่วย แปรเปลี่ยนสภาพใหม่เข้าทดแทนสภาพดั้งเดิม

2.2.7 ข้อค้ำนึ่งในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีข้อควรระวังที่ต้องระลึกไว้ใน การดำเนินแต่ละ ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. **ขั้นวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน**
 - 1.1 ควรค้ำนึ่งถึงความเข้าใจที่ถูกต้องว่า การสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เป็นการหาข้อมูลที่ไม่ใช่การสำรวจข้อบกพร่องหรือความผิดของผู้ใด
 - 1.2 การระบุถึงปัญหาข้อบกพร่องต้องมีลักษณะที่ไม่ระบุถึงบุคคลผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น
 - 1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ต้องพิจารณาอย่างมี วัตถุประสงค์และเป็นรูปธรรม
 - 1.4 การวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน จะต้องพิจารณาโดยปราศจากอคติ
 - 1.5 การประเมินโอกาสควรประเมินไว้ก่อนข้างต่ำแต่การประเมินอุปสรรคควรประเมินตามที่เป็นจริง
 - 1.6 การประเมินควรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในขั้นตอนถัดไป
2. **ขั้นกำหนดกลยุทธ์**
 - 2.1 ควรทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การอันเป็นภาพในอนาคต

- 2.2 ควรสร้างเงื่อนไขให้ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอในทุกสถานการณ์
- 2.3 ควรกำหนดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเป็นประจำโดยไม่จำกัดอยู่แต่ในรูปการประชุม
- 2.4 ควรจัดให้มีห้องรวม (Commonroom) พบปะกันอย่างไม่เป็นทางการและนำไปเกิดพูดคุยถึงงานที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน
- 2.5 ควรกำหนดให้มีการสรุปรงานและรายงานอย่างสม่ำเสมอ
- 2.6 ควรกำหนดให้มีกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเป็นทีมมากกว่า ลักษณะรายบุคคล เพื่อให้มีการช่วยเหลือและกระตุ้นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. ขั้นตอนการตามกลยุทธ์
 - 3.1 ควรมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศเป็นนโยบาย
 - 3.2 กระทำตามนโยบายอย่างจริงจังในการที่จะทำให้ห้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 ควรให้มีการประชุมและติดตามการทำรายงานผลของคณะทำงาน เพื่อปรับกล ยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นระยะ
 - 3.4 ควรมีการกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมที่ริเริ่มสร้างสรรค์ อันได้แก่ กิจกรรม 5 ส กิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) กิจกรรมระบบไคเซน (KAIZEN) และระบบที่คิวเอ็ม (TQM)
4. ขั้นตอนประเมินผล
 - 4.1 ควรมีการประเมินผลที่เป็นระบบอย่างจริงจัง
 - 4.2 ควรประเมินผลในการดำเนินการทำให้ห้องค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มิใช่ประเมินว่าบุคลากรมีการเรียนรู้นาน้อยเท่าใด
 - 4.3 ควรประเมินบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ควรประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล
 - 4.4 ควรจัดทำเกณฑ์การประเมินผลโดยมีตัวแทนจากทุกหน่วยงานและระดับเข้า ร่วมกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสมในทางปฏิบัติ
 - 4.5 ควรจัดให้มีระบบการแจ้งการประเมินและหารือปรับปรุงวิธีการที่จะสร้างการ เรียนรู้ในองค์การอย่างชัดเจน

การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า เป็นสิ่งที่ควรถือเป็นนโยบายของทุกองค์การ และไม่ควรด่วนสรุปว่าการมีโครงการพัฒนาบุคลากรและการมีระบบปรับปรุงงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในตัวแล้ว โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งถือเป็นองค์การที่ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้โดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการนำหลักการวินัย 5 ประการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2.3 ข้อมูลโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

2.3.1 ข้อมูลทั่วไป

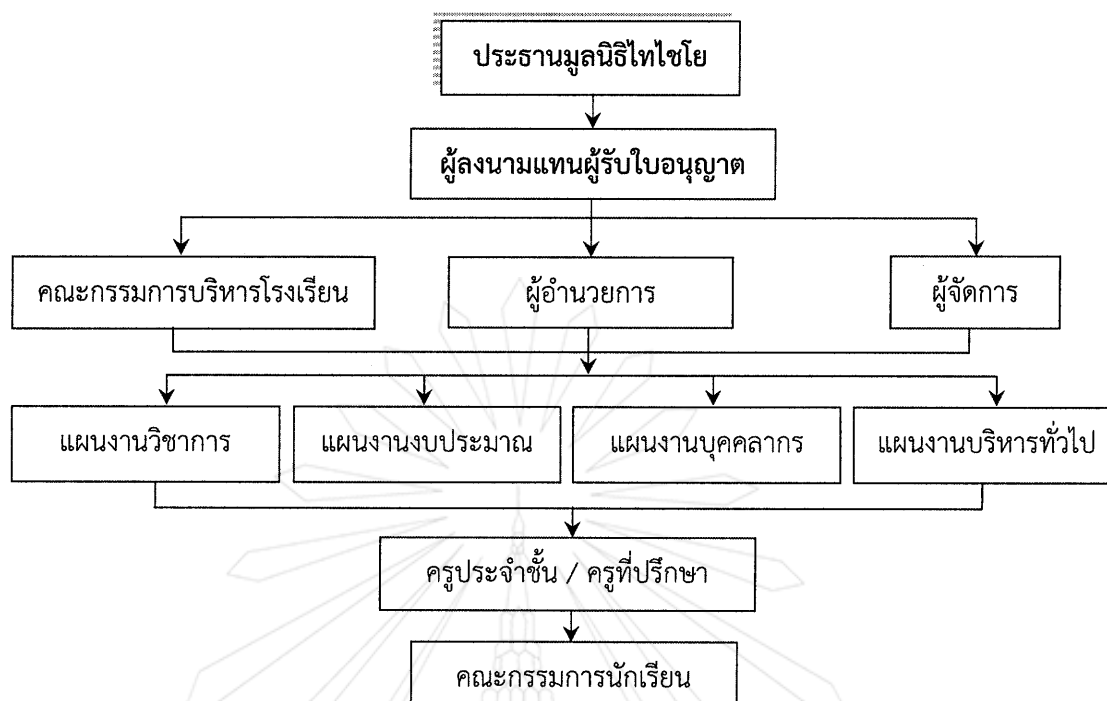
โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทการศึกษาสามัญที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งโดยเจ้าอธิการอัญชลี วิภูษิตวัฒน์วงศา ประธานมูลนิธิไทยโซ โดยมีจุดมุ่งหมายพัฒนาการศึกษา ให้โอกาสแก่เด็กทั้งในเมืองและชนบทได้รับการศึกษาเท่าเทียมกัน โดยไม่จำกัดในด้านฐานะ ด้านเศรษฐกิจและด้อยโอกาสขาดทางเลือก ไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียน จัดการเรียนการสอนวิชาสามัญ หลักสูตรกระทรวงศึกษา จัดการศึกษาให้กับนักเรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนในเครือมูลนิธิไทยโซ มีจำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย

1. โรงเรียนสหคริสเตียน อำเภอน้ำปาด จังหวัดอุตรดิตถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2
2. โรงเรียนหทัยคริสเตียน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
3. โรงเรียนหฤทัยคริสเตียนอำเภอหนองหินจังหวัดเลยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
4. โรงเรียนหทัยกิจคริสเตียน อำเภอภูพาน จังหวัดขอนแก่นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
5. โรงเรียนมหฤทัยคริสเตียนอำเภอเมืองอุดรธานีจังหวัดอุดรธานีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1
6. โรงเรียนหัตถกิจคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2

2.3.2 โครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน

โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ แบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. แผนงานด้านวิชาการ
 2. แผนงานงบประมาณ
 3. แผนงานบุคลากร
 4. แผนงานบริหารทั่วไป
- ผู้บริหารยึดหลักการบริหารแบบเทคนิค SBM และระบบธรรมาภิบาล ดังนี้



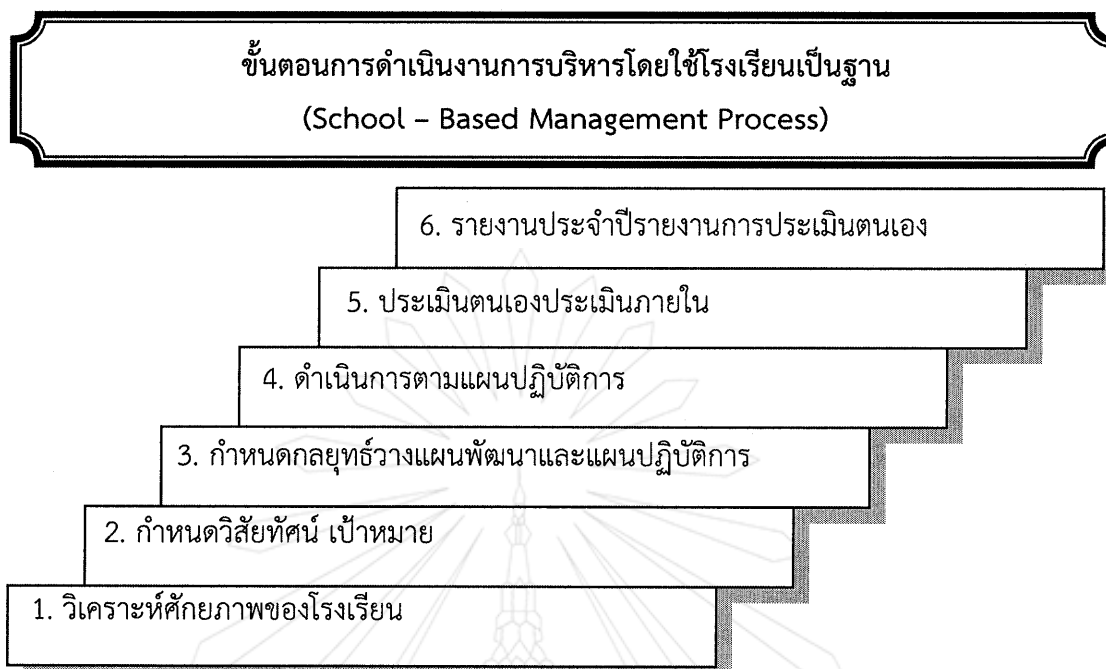
แผนภูมิที่ 2.1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

ผู้บริหารยึดหลักการบริหาร/เทคนิคการบริหารแบบ SBM

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารจัดการที่เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในการใช้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการ แก้ปัญหาและจัดกิจกรรมการศึกษาของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีสูตรสำเร็จ หรือรูปแบบกระบวนการบริหารที่สำเร็จรูปแต่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนโดยตรง ในการศึกษาเรียนรู้ ลงมือทำ ปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียน ซึ่งผู้นำคนสำคัญของเรื่องนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ที่จะเป็นผู้นำรูปแบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้และปรับปรุงพัฒนาจนเป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียน

แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธินำไปปรับใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับโรงเรียนของมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.2 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.3.3 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

1. ปรัชญา

“เก่งวิชา พละนามัยสมบูรณ์ เกื้อกูลชุมชน ประพฤติตนเป็นคนดี”

เก่งวิชา หมายถึง มีความรู้ มีทักษะในสิ่งที่ได้เรียนรู้

พละนามัยสมบูรณ์ หมายถึง มีสุขภาพกายใจดีกายสมบูรณ์แข็งแรง

เกื้อกูลชุมชน หมายถึง ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

ประพฤติตนเป็นคนดี หมายถึง มีความประพฤติดีงามทั้งกายวาจาใจ

ในฐานะที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

2. วิสัยทัศน์

จัดการศึกษา ตามที่หลักสูตรกำหนด มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษามุ่งพัฒนาผู้บริหาร ครูและนักเรียน น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

3. พันธกิจ

3.1 จัดการศึกษาให้นักเรียนในเขตบริการของโรงเรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

3.2 ส่งเสริมพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนผู้บริหาร และครูให้มีความพร้อมในการพัฒนานักเรียนเต็ม ศักยภาพ

3.4 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นให้บรรลุ ตามเป้าหมายของหลักสูตรและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3.5 จัดกิจกรรมตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ข้อเสนอแนะของ สมศ. และ จัดการประกันคุณภาพทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.6 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.7 จัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมให้ครู บุคลากร และนักเรียน เข้าสู่ประชาคม อาเซียน

3.8 ประสานความร่วมมือกับ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่น ให้เข้าร่วมจัดการ ศึกษาและพัฒนาหลักสูตร

4. เป้าหมาย

4.1 นักเรียนในเขตบริการของโรงเรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

4.2 สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพภายใต้ หลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.3 ผู้บริหารและครูมีความพร้อมในการพัฒนานักเรียนเต็มศักยภาพ

4.4 สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และ บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4.5 สถานศึกษามีผลการประเมินคุณภาพภายในเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

4.6 สถานศึกษามีสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4.7 ครู บุคลากร และนักเรียนมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4.8 ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่น เข้าร่วมจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร

2.3.4 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

1. อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

ผู้เรียนเป็นผู้มี “ความรู้ดี มีระเบียบวินัย ใส่ใจสุขภาพ” โดยสถานศึกษามุ่งส่งเสริมและ พัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

2. เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

เป็นโรงเรียนที่ “สงบ เรียบร้อย สะอาด สวยงาม”

2.3.5 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 2.1 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| เป้าหมาย | ยุทธศาสตร์/มาตรการ/ กลยุทธ์ | สภาพความสำเร็จ/ตัวชี้วัด |
|---|--|---|
| 1. ผู้เรียนร้อยละ 90 มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเหมาะสมกับวัย | กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี | 1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตร มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเหมาะสมกับวัย |
| 1. ผู้เรียนร้อยละ 90 มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์มีความสำนึกในความเป็นชาติไทยยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง | กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง | 1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์มีความสำนึกในความเป็นชาติไทยยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง |
| 1. ผู้เรียนร้อยละ 100 มีโอกาสได้รับการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง | กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความเสมอภาค และเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง | 1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีโอกาสได้รับการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง |
| 1. ครูและบุคลากรร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาวิชาชีพ มีสามารถในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรสู่มาตรฐานวิชาชีพ สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 1. ร้อยละของครูและบุคลากร ได้รับการพัฒนาวิชาชีพ มีสามารถในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาวิชาชีพ มีสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ปรัชญา ปณิธานและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา | | 2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาวิชาชีพ มีสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ปรัชญา ปณิธานและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา |

ที่มา : รายงานประจำปีโรงเรียนในเครือมูลนิธิไทยโชย ประจำปี 2557.

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. งานวิจัยในประเทศ

ขวัญชัย ทูลเจริญ (2548) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าด้านการมุ่งความสำคัญรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์พบว่า ในการบริหารงานโดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แคทลียา ศรีใส (2548) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 โดยมีมุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารและเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนเอกชนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 จำนวน 246 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การตัดสินใจ การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมายการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน และบทบาทที่สมดุล 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำแนกตามสภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ธวัชชัย หอมเย็น (2548) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจาก กลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 23 คนและครูผู้สอนจำนวน 92 คน รวมจำนวน 115 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

สรายุรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษ อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ทิพวรรณ โอษคลัง (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างบารมีการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคคล อยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความศรัทธา ความจงรักภักดี และความทุ่มเทอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากโดยมีด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูงสุด ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมากที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยเรียงลำดับ ได้คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 56.80

และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.343 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ควรได้รับการพัฒนา มี 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนามี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

ขวัญหทัย ทองธิดราช (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

นันทนา บุรีจันทร์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมี วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 3) เพื่อหาตัวทำนายปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 จำนวน 140 แห่งผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการ สถานศึกษา จำนวน 140 คน และข้าราชการครูจำนวน 140 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 280 คน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 46.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นโรตงค์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 3 ด้าน (1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (2) การกระตุ้นทางปัญญา (3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.724 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเป็นบวกทุกค่า มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 52.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัทธ์ลิตา มีบุญ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรีโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ธรรรงค์ คงทวี (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เลย 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เลย 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ตัวทำนายที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ตัวพยากรณ์ที่ดีทั้ง 3 ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ร่วมกันส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 0.641 หรือร้อยละ 41.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชลธิชา อนันต์นาวิ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตาม

ประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำไพ พิลาทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ทักเคอร์ (Tucker, 1990, p.773-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ พบว่าโครงสร้าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้นและพบว่าภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

โกซ์ (Koh, 1991, p. 602-A) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน พบว่า ผลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจ และผลของการ ปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิลเลียม สตีเยอร์ และเทอร์บอร์ก (William, Steers and Terborg, 1995, pp. 319 -333) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

เฟลตัน (Felton, 1995, Abstract อ้างถึงใน พัทธสิดา มีบุญ, 2553, หน้า 39) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบส (Bass, 1999, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุกและแบบเชิงรับและการปล่อยตามสบายตามลำดับ

คริสตอฟ, บาร์บารา แอล (Kristoff, Barbara L, 2003, Abstracts) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสิ่งต่อไปนี้คือ 1) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบ่าใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารคือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพความดีเด่นของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ พบว่า นักวิชาการได้พยายามศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ ผลการศึกษาปรากฏชัดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำรูปแบบอื่น นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำอื่น คือเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของหมู่คณะองค์การมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของการมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี และทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือเป็นทฤษฎีที่สามารถทำให้ องค์การมีการพัฒนาในท่ามกลางความผกผันได้

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1. งานวิจัยในประเทศ

กนกอร ยศไพบูรณ์ และคณะ (2548) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่ามีปัจจัยทั้งสิ้น 12 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลคือ 1) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน 3) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 4) การมีเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในองค์กร 5) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 6) การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) ความยุติธรรมและ

ความเที่ยงธรรมในองค์การ 9) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์การ 10) การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ 11) การจูงใจ 12) การตรวจสอบและประเมินผล

ณรงค์ หล้าวงศา (2548) ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านรูปแบบการคิด ตามลำดับ

ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความคิด

บุญธรรม โบราณมูล (2548) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมการสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ภาวะผู้นำทางวิชาการการจูงใจบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทาง วิชาการ และการบริหารทีมงาน

พินิจ แสงสุข (2548) ได้ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ประถมศึกษาตามการรับรู้ของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าใช้คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) โครงสร้างของโรงเรียน 3) เทคโนโลยีและระบบงาน 4) การบริหารและการจัดการ 5) การปฏิบัติงานของครู และทีมงาน 6) การพัฒนาครูและทีมงาน 7) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 8) บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน 9) การจูงใจ 10) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

เพ็ญสิริ บุญอินทร์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.1$)

ดวงรัตน์ มุงคุณคำขาว (2552) ได้ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากถึง 8 ด้าน 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ด้านโครงสร้างขององค์การ 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ 7) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 8) ด้านการจูงใจและขวัญกำลังใจ

ธีรพงษ์ วงศ์หนองหอย (2552) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ทุกข้อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ทุกข้อ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เดวิด (David, 1997 อ้างถึงใน ปัทมา จันทิมล, 2544, หน้า 103) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การเอื้อการเรียนรู้โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะคือ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายในทีม มีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ไบเรมา และเบอร์ดิช (Bierema and Berdish, 1999 อ้างถึงใน ปัทมา จันทิมล, 2544, หน้า 104) ได้อธิบายถึงงานวิจัยเรื่อง Creating a Learning Organization :A Case Study of Outcomes and Lessons Learned มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการจัดองค์การเอื้อการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการของเซนเจ (Senge. 1990) ในแผนก Electrical and Fuel Handling Division : EFHD ของ บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในโลกว่า พนักงานประยุกต์ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับทฤษฎีขององค์การเอื้อการเรียนรู้อย่างไร และอะไรคืออุปสรรคของการ เกิดการใช้กระบวนการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ผู้สมัครใจเข้าร่วมโครงการศึกษาทฤษฎีและการปฏิบัติในเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้จำนวน 60 ชั่วโมง และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ จากการเข้าร่วมฝึกอบรม การทำกิจกรรมต่าง ๆ และการปฏิบัติงาน พบว่า EFDH ประสบความสำเร็จมากในการนำองค์การเอื้อการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนรู้ไม่ว่าเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือองค์การย่อมส่งผลต่อองค์การใหญ่และชุมชน โดยที่การเรียนรู้ระดับบุคคล ผู้เข้าร่วมโครงการในการศึกษาวิจัย เกิดการพัฒนาพลังแห่งตน (Personal Mastery) และความ

สามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน มีการประเมินตนเอง มีความคิดแบบไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและชุมชนดีขึ้น ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ร่วมโครงการวิจัยพบว่ามีการพัฒนาด้านส่วนตัวมากกว่าด้านอาชีพ และยอมรับว่าการเรียนรู้ของตนเองสามารถถ่ายทอดมาสู่การทำงานได้ การเรียนรู้เป็นกลุ่ม มีการสนทนาและเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ความคิดของผู้ร่วมทีมยอมรับในความหลากหลาย อดทนต่อความคิดเป็นที่แตกต่างจากคนอื่นมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ โดยคิดว่าคนสามารถเรียนรู้กับผู้อื่นที่แตกต่างได้ผู้ร่วมโครงการวิจัยเกิดความคิดรวบยอดและประยุกต์มาใช้งานได้มีการติดตั้งทีมเพื่อการเรียนรู้หลายทีม และมีการมองวิสัยทัศน์ร่วมกัน และพบว่าหลังจากร่วมกิจกรรมผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจนเกิดความเข้าใจในกระบวนการต่างๆ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจเกิดความพร้อมในการทำงานและมีส่วนเชื่อมโยงกับองค์กร ส่วนอุปสรรคของการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนด้านการจัดการ การสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และทรัพยากรที่มีจำกัด

อาช (Ash, 1997, p. 692) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้ และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากสังคมมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์กรก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้น จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งเป็นกัลจักร สำคัญต้องได้รับการพัฒนา เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กร และองค์กรมีความเจริญรุดหน้าต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

3.1.1 ประชากร

ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ปีการศึกษา 2558 ทั้งสิ้น 6 แห่ง จำนวน 201 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 133 คน
2. ทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตามระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) จำแนกตามครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ 6 แห่ง และคำนวณ กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากร เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร
3. สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีจับสลาก รายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่างปรากฏดังตารางที่ 2 แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
จำแนกตามโรงเรียน

| โรงเรียน | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---------------------|------------|---------------|
| 1. หทัยคริสเตียน | 53 | 35 |
| 2. สหคริสเตียน | 53 | 35 |
| 3. หฤทัยคริสเตียน | 48 | 31 |
| 4. หทัยกิจคริสเตียน | 21 | 14 |
| 5. มหฤทัยคริสเตียน | 18 | 12 |
| 6. หัตถกิจคริสเตียน | 8 | 6 |
| รวม | 201 | 133 |

ที่มา : ข้อมูลสารสนเทศมูลนิธิไทยโย ประจำปี 2558, 30 ตุลาคม 2558

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ถามเกี่ยวกับเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ แบลส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รณรงค์ คงทวี, 2554, หน้า 6) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีข้อความถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ด้านคือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ท (Likert อ้างถึงใน ภัทรพร เกษสังข์, 2549, หน้า 117) มี 5 ระดับ และกำหนดเกณฑ์การตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ได้ใช้แนวคิดของ เซนเจ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ชลธิชา อนันต์นาวิ, 2554, หน้า 54 - 59) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้าน คือ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2) การมีรูปแบบความคิด
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert) (ภัทรพร เกษสังข์, 2549, หน้า 117) มี 5 ระดับ และกำหนดเกณฑ์การตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้

3.3.2 สร้างแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

3.3.3 สร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์

3.3.4 สร้างแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์

3.3.5 วิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ทำการตรวจสอบ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญช่วย ศิริเกษ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม ดร.นงภา วงษ์อินตา ดร.สุเทพ บุญเต็ม และดร.อิสริยา พจนธารี หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of item objective congruence : IOC) จากนั้นเลือกคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Rovinelli and Hambleton, 1977. อ้างถึงใน พัทธิสิตา มีบุญ, 2553, หน้า5) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .60 – 1.00 สรุปได้ว่าใช้ได้ทุกข้อ

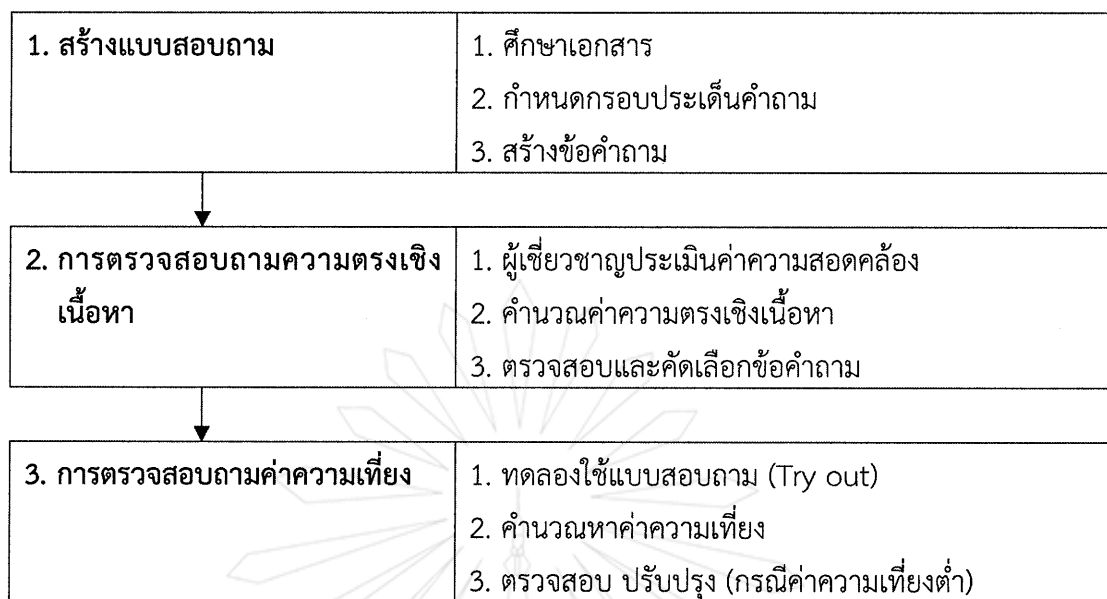
3.3.6 ปรับปรุงแบบสอบถาม และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาจากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง

3.3.7 วิเคราะห์ค่าความเที่ยง โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try out) กับ ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชติที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach อ้างถึงใน พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2557, หน้า 90) ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ ค่าความเที่ยงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชติ ในภาพรวมและรายด้าน ดังนี้โดยภาพรวม มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .94 ค่าความเที่ยงรายด้าน 4 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .83 ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .85 ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .81 และด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .84 ค่าความเที่ยงขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชติ โดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้ โดยภาพรวม มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .96 ค่าความเที่ยงรายด้าน 5 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .88 ด้านที่ 2 การมีรูปแบบความคิด มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .78 ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .80 ด้านที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .93 และด้านที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .85 ซึ่งค่าความเที่ยงโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าความเที่ยงมากกว่า .70 สรุปได้ว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

3.3.8 ปรับปรุงแก้ไข เครื่องมือแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3.3.9 นำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนและกระบวนการของการสร้างและพัฒนาคุณภาพของแบบสอบถามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถนำมาเขียนแสดงเป็นแผนภูมิที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 3.1



แผนภูมิที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยไชโย

3.4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและซองติดแสตมป์ที่มีชื่อที่อยู่ของผู้วิจัยพร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยไชโยแต่ละแห่งถึงกลุ่มตัวอย่าง และให้ส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

3.4.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

3.4.4 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

3.5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยกำหนดการแปลผลช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 103)

4.51-5.00 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
 3.51-4.50 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
 2.51- 3.50 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 3.5.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทไซโย โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมรายด้าน และรายชื่อกำหนดการแปลผลช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 103)

4.51-5.00 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
 3.51-4.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
 2.51-3.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด
 3.5.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิโทไซโย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 144)

ค่า $r = 0.81 - 1.00$ หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ค่า $r = 0.61 - 0.80$ หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่า $r = 0.41 - 0.60$ หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่า $r = 0.21 - 0.40$ หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่า $r = 0.01 - 0.20$ หมายความว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่า $r = 0$ หมายความว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

หากค่า r มีค่าเป็น บวก (+) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือสัมพันธ์กันในทางเดียวกัน

หากค่า r มีค่าเป็น ลบ (-) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบหรือสัมพันธ์กันในทางผกผัน

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยใช้สถิติตามหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.6.1 สถิติบรรยาย (Descriptive statistics) (อ้างถึงใน พิมพ์อ สดเยี่ยม, 2557, หน้า 122 -129)

1. การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ
2. ค่าเฉลี่ย (\bar{x})
3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.6.2 สถิติอ้างอิง (Inferential statistics)

การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (อ้างถึงในพิมพ์อ สดเยี่ยม, 2557, หน้า 145 - 150)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัย ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทของเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
- 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
- 4.6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

| | | |
|----------------|-----|--------------------------------|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| n | แทน | จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง |
| r | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ |
| p | แทน | ค่าความน่าจะเป็น |
| X | แทน | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |
| X ₁ | แทน | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ |
| X ₂ | แทน | การสร้างแรงบันดาลใจ |
| X ₃ | แทน | การกระตุ้นทางปัญญา |
| X ₄ | แทน | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล |
| Y | แทน | องค์การแห่งการเรียนรู้ |
| Y ₁ | แทน | การเป็นบุคคลที่รอบรู้ |

| | | |
|----------------|-----|--------------------------------|
| Y ₂ | แทน | การมีรูปแบบความคิด |
| Y ₃ | แทน | การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน |
| Y ₄ | แทน | การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม |
| Y ₅ | แทน | การคิดอย่างเป็นระบบ |
| ** | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 |

4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

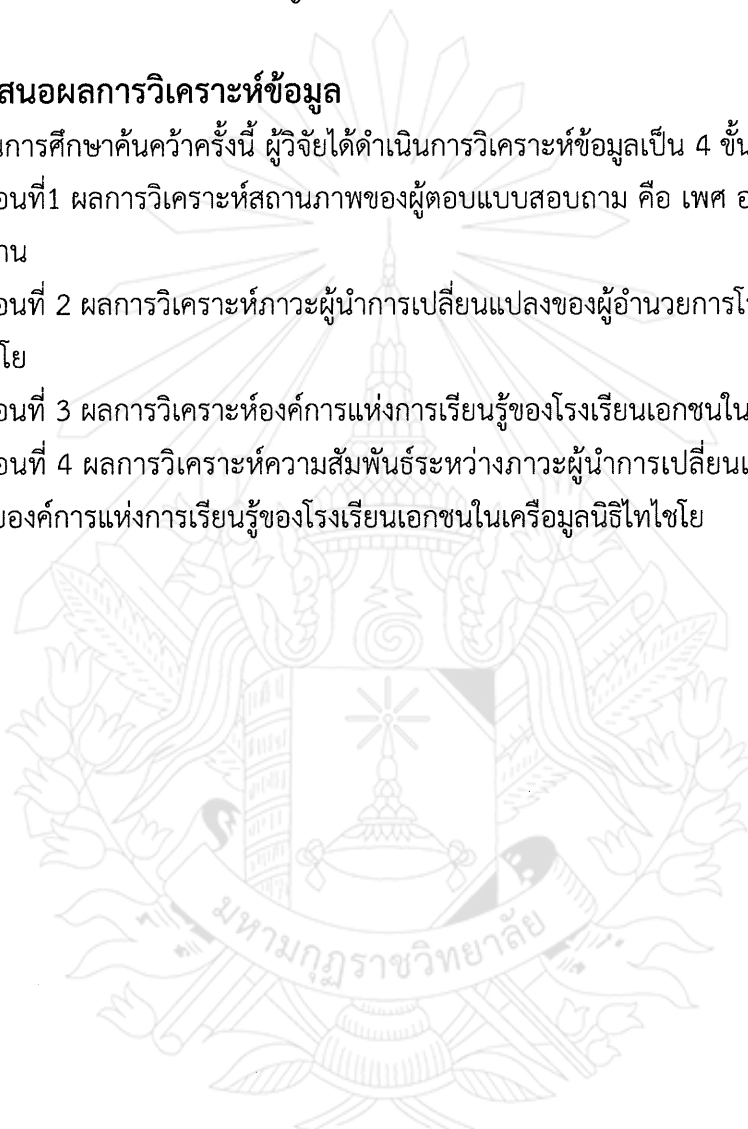
ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย



4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

| สถานภาพ | ความถี่ | ร้อยละ |
|-----------------------------|------------|------------|
| เพศ | | |
| ชาย | 33 | 24.80 |
| หญิง | 100 | 75.20 |
| รวม | 133 | 100 |
| อายุ | | |
| ต่ำกว่า 30 ปี | 60 | 45.10 |
| ระหว่าง 30 - 40 ปี | 53 | 39.90 |
| มากกว่า 40 ปีขึ้นไป | 20 | 15.00 |
| รวม | 133 | 100 |
| ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| ต่ำกว่า 5 ปี | 71 | 53.40 |
| ระหว่าง 5 - 10 ปี | 34 | 25.60 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป | 28 | 21.00 |
| รวม | 133 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 75.20 เพศชาย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมาคืออายุระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 39.90 และน้อยที่สุด อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40 รองลงมาคือระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 และน้อยที่สุดคือมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00

4.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนใน เครื่องมือมติไทโซโย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครื่องมือมติไทโซโย โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งปรากฏผลดังแสดงในตาราง 4.2 - 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครื่องมือมติไทโซโย โดยรวมทุกด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนใน เครื่องมือมติไทโซโย | ระดับภาวะผู้นำ | | |
|---|----------------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 4.48 | 0.66 | มาก |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | 4.38 | 0.71 | มาก |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | 4.44 | 0.66 | มาก |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.36 | 0.68 | มาก |
| รวม | 4.45 | 0.61 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครื่องมือมติไทโซโย โดยรวมทุกด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครื่องมือมติไทโซโย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.61) และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.66) รองลงมาคือด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.66) และด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | ระดับภาวะผู้นำ | | |
|---|----------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน | 4.59 | 0.63 | มากที่สุด |
| 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้างมองการณ์ไกล ทำให้ท่านยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา | 4.43 | 0.68 | มาก |
| 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกนับถือ ภาคภูมิใจอยากอุทิศตนในการปฏิบัติงาน | 4.45 | 0.71 | มาก |
| 4. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน | 4.50 | 0.66 | มาก |
| 5. ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 4.36 | 0.87 | มาก |
| รวม | 4.48 | 0.66 | มาก |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.63) รองลงมา คือข้อที่ 4 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.66) และข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกนับถือภาคภูมิใจอยากอุทิศตนในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.71) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | ระดับภาวะผู้นำ | | |
|---|----------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดและเจตคติที่ดีกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน | 4.50 | 0.69 | มาก |
| 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นให้ท่านกระตือรือร้นตระหนักเห็นคุณค่าของงาน | 4.51 | 0.68 | มากที่สุด |
| 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน | 4.43 | 0.75 | มาก |
| 4. ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม | 4.29 | 0.87 | มาก |
| 5. ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค | 4.26 | 0.88 | มาก |
| รวม | 4.38 | 0.71 | มาก |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือข้อที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นให้ท่านกระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.68) ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดและเจตคติที่ดีกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.69) และข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.75) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | ระดับภาวะผู้นำ | | |
|---|----------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระตุ้นความพยายามของครูเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ | 4.47 | 0.74 | มาก |
| 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน | 4.33 | 0.80 | มาก |
| 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ | 4.38 | 0.69 | มาก |
| 4. ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้ครูแสดงออกด้านความคิดการทำงานอย่างเต็มที่ | 4.37 | 0.71 | มาก |
| 5. ผู้อำนวยการโรงเรียนให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง | 4.41 | 0.73 | มาก |
| รวม | 4.44 | 0.66 | มาก |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.66) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระตุ้นความพยายามของครูเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.73) และข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทไซโย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | ระดับภาวะผู้นำ | | |
|---|----------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล | 4.42 | 0.70 | มาก |
| 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล | 4.29 | 0.82 | มาก |
| 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง | 4.38 | 0.72 | มาก |
| 4. ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความเอาใจใส่ รับฟังปัญหา ให้คำแนะนำแก่บุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน | 4.27 | 0.84 | มาก |
| 5. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์และสนองความต้องการของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละคน | 4.30 | 0.74 | มาก |
| รวม | 4.36 | 0.68 | มาก |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทไซโย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทไซโย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) และรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.72) และข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์และสนองความต้องการของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละคน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.74) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 4 ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความเอาใจใส่ รับฟังปัญหา ให้คำแนะนำแก่บุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

4.5 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งปรากฏผลดังแสดงในตาราง 4.7 - 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช โดยรวมทุกด้าน

| องค์การแห่งการเรียนรู้ | ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ | | |
|----------------------------------|-----------------------------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ | 4.46 | 0.58 | มาก |
| 2. ด้านการมีรูปแบบความคิด | 4.49 | 0.53 | มาก |
| 3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | 4.45 | 0.57 | มาก |
| 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 4.45 | 0.59 | มาก |
| 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 4.50 | 0.57 | มาก |
| รวม | 4.52 | 0.53 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช โดยรวมทุกด้าน พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโช โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.53) และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย คือด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.57) ด้านการมีรูปแบบความคิด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.53) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.58) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิโทไซโย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

| ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ | ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ | 4.48 | 0.60 | มาก |
| 2. ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาพัฒนางานอย่างเต็ม ประสิทธิภาพ | 4.45 | 0.60 | มาก |
| 3. ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่เสมอ | 4.44 | 0.63 | มาก |
| 4. โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้อง การของบุคลากร | 4.12 | 0.90 | มาก |
| 5. โรงเรียนจัดการประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาต่องาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ | 4.44 | 0.70 | มาก |
| รวม | 4.46 | 0.58 | มาก |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทไซโย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทไซโย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.58) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือข้อที่ 1 ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60) รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาพัฒนางานอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.53) และอันดับที่ 3 คือข้อที่ 3 ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.63) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 4 โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิโทโซโย ด้านการมีรูปแบบความคิด

| ด้านการมีรูปแบบความคิด | ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะการคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน | 4.47 | 0.61 | มาก |
| 2. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีแบบแผนในการทำงานและวางแผนก่อนการทำงานทุกครั้ง | 4.44 | 0.60 | มาก |
| 3. ท่านสามารถปรับแนวคิดการปฏิบัติงาน การสอนให้ สอดคล้องกับนโยบาย ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน | 4.43 | 0.64 | มาก |
| 4. ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการพัฒนางาน | 4.52 | 0.61 | มากที่สุด |
| 5. ท่านได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่า | 4.50 | 0.59 | มาก |
| รวม | 4.49 | 0.53 | มาก |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทโซโย ด้านการมีรูปแบบความคิด พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทโซโย ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 4 ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ท่านได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.59) และข้อที่ 1 โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะการคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.61) ด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 3 ท่านสามารถปรับแนวคิดการปฏิบัติงานการสอนให้สอดคล้องกับนโยบาย ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทยโชย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

| ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน | 4.43 | 0.64 | มาก |
| 2. ท่านได้ร่วมคิดกับเพื่อนร่วมงานในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน | 4.40 | 0.74 | มาก |
| 3. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน | 4.29 | 0.80 | มาก |
| 4. ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ | 4.44 | 0.67 | มาก |
| 5. โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน | 4.47 | 0.68 | มาก |
| รวม | 4.45 | 0.57 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือข้อที่ 5 โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.67) และข้อที่ 1 ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.64) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 3 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทยโชย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

| ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง | 4.50 | 0.62 | มาก |
| 2. ท่านได้รับการยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย | 4.45 | 0.65 | มาก |
| 3. โรงเรียนจัดประชุมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประเด็นที่ต้องพิจารณาและประเด็นในการแก้ปัญหาร่วมกัน | 4.40 | 0.71 | มาก |
| 4. ครูในโรงเรียนร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก | 4.42 | 0.65 | มาก |
| 5. ท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม | 4.39 | 0.72 | มาก |
| รวม | 4.45 | 0.59 | มาก |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.59) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือข้อที่ 1 ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ท่านได้รับการยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.65) และข้อที่ 4 ครูในโรงเรียนร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.65) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 5 ท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ | | |
|---|-----------------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่ แยกพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง | 4.44 | 0.62 | มาก |
| 2. โรงเรียนมีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | 4.45 | 0.62 | มาก |
| 3. โรงเรียนมีการจัดทำโครงการก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ | 4.44 | 0.67 | มาก |
| 4. โรงเรียนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณญาณ อย่างมีเหตุผล | 4.45 | 0.70 | มาก |
| 5. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | 4.56 | 0.61 | มากที่สุด |
| รวม | 4.50 | 0.57 | มาก |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 5 โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือข้อที่ 2 โรงเรียนมีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.62) เท่ากับข้อที่ 4 โรงเรียนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 1 โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

4.6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

| | X ₁ | X ₂ | X ₃ | X ₄ | X | Y ₁ | Y ₂ | Y ₃ | Y ₄ | Y ₅ | Y |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| X ₁ | 1 | 0.80** | 0.67** | 0.67** | 0.80** | 0.55** | 0.64** | 0.61** | 0.58** | 0.68** | 0.62** |
| X ₂ | | 1 | 0.73** | 0.74** | 0.81** | 0.51** | 0.60** | 0.58** | 0.57** | 0.71** | 0.62** |
| X ₃ | | | 1 | 0.81** | 0.82** | 0.62** | 0.69** | 0.72** | 0.67** | 0.68** | 0.71** |
| X ₄ | | | | 1 | 0.91** | 0.58** | 0.65** | 0.70** | 0.66** | 0.66** | 0.68** |
| X | | | | | 1 | 0.61** | 0.66** | 0.71** | 0.69** | 0.75** | 0.72** |
| Y ₁ | | | | | | 1 | 0.71** | 0.69** | 0.66** | 0.70** | 0.88** |
| Y ₂ | | | | | | | 1 | 0.75** | 0.72** | 0.72** | 0.74** |
| Y ₃ | | | | | | | | 1 | 0.74** | 0.70** | 0.70** |
| Y ₄ | | | | | | | | | 1 | 0.73** | 0.69** |
| Y ₅ | | | | | | | | | | 1 | 0.83** |
| Y | | | | | | | | | | | 1 |

** p < .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน (X) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ($r = .72$) อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่ความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การณกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ปีการศึกษา 2558 จำนวน 201 คน ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้อัตราส่วนกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609 อ้างถึงใน พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2557, หน้า35) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 133 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ตามกรอบแนวคิดของ แบส และอโวลีโอ มี 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย โดยใช้แนวคิดของเซนเจ มี 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างสรรควิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิคเคิร์ต (Likert) จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรง โดยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านพิจารณา เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก้ไขปรับปรุง แล้วนำไปทดลองใช้กับครูปฏิบัติการสอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง และมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98 ค่าความเที่ยงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ในภาพรวมและรายด้าน ดังนี้ โดยภาพรวมมีค่าความเที่ยง เท่ากับ .94 ค่าความเที่ยงรายด้าน 4 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .83 ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .85 ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .81 และด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .84 ค่าความเที่ยงขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย โดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้ โดยภาพรวม มีค่าความ

เที่ยง เท่ากับ .96 ค่าความเที่ยงรายด้าน 5 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .88 ด้านที่ 2 การมีรูปแบบความคิด มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .78 ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .80 ด้านที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .93 และ ด้านที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .85 ซึ่งค่าความเที่ยงโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าความเที่ยงมากกว่า .70 สรุปได้ว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์หา ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ โดยการทำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ใช้เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายตามแนวคิดของ (ชลธิชา อนันต์นาวี, 2554, หน้า 111-112)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ โดยรวมทุกด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.61) และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านที่ 1 ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.66) รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.66) และด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ข้อที่ 4 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.66) และข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกนับถือภาคภูมิใจอยากอุทิศตนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.71) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่

5 ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโตโฮโย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นให้ท่านกระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.68) ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดและเจตคติที่ดีกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.69) และข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.75) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโตโฮโย ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.66) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระตุ้นความพยายามของครูเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.73) และข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.74) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโตโฮโย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) และรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ข้อที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.72) และข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยใจและสนองความต้องการของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละคน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.74) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความเอาใจใส่ รับฟังปัญหา ให้คำแนะนำแก่บุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

5.1.2 ผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.53) และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.57) ด้านการมีรูปแบบความคิด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.53) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.58) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.58) และรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 1 ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60) รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาพัฒนางานอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.53) และอันดับที่ 3 คือ ข้อที่ 3 ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.63) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.90) ตามลำดับ

2. ด้านการมีรูปแบบความคิด พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 4 ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ท่านได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.59) และข้อที่ 1 โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะการคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.61) ด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 3 ท่านสามารถปรับแนวคิดการปฏิบัติงาน การสอนให้สอดคล้องกับนโยบายความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) และรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 5 โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.67) และข้อที่ 1 ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.64) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 3 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.59) และรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 1 ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ท่านได้รับการยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.65) และข้อที่ 4 ครูในโรงเรียนร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.65) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 5 ท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 5 โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือข้อที่ 2 โรงเรียนมีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.62) เท่ากับข้อที่ 4 โรงเรียนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) ข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 1 โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

5.1.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ

ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การณกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซมีพฤติกรรมการความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูจนเกิดความเคารพศรัทธา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่

อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธ์ลิตา มิบุญ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นปัญญา ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำไพ พิลาพอง ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราญรัตน์ จันทะมล ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลางและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยนำวิธีการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน มีจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูรู้สึกนับถือ ภาคภูมิใจ อยากอุทิศตนในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธ์ลิตา มิบุญ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ได้รับการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมให้มีความรู้ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสม และเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เห็นได้จากการประชุมครูก่อนเปิดเรียน และประชุมครูประจำเดือน เพื่อแจ้งนโยบายการบริหารโรงเรียน แนวทางการดำเนินงาน และมอบหมายงานให้แก่บุคลากร แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง มีวิสัยใจและสนองความต้องการของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **แบส และอโวลีโอ (1991)** อ้างถึงใน **รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)** ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่กล่าวว่าผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ช่วยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ขวัญชัย จะเกรง** ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **คำนิง ผุดผ่อง** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนได้มีความก้าวหน้าทางราชการและแบ่งเป็นรายด้านในการอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 1 คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ **พัทธ์สิตา มีบุญ** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ได้รับการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมให้มีความรู้ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสม และเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เห็นได้จากการประชุมครูก่อนเปิดเรียน และประชุมครูประจำเดือน เพื่อแจ้งนโยบายการบริหารโรงเรียน แนวทางการดำเนินงาน และมอบหมายงานให้แก่บุคคล แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สรายุรัตน์ จันทะมล** ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและราย

ด้าน พบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 2 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นให้ท่านกระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อที่ 5 ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดและเจตคติที่ดีกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรภิษฐ์ มนตร์วชิรินทร์ ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธิลิตา มีบุญ ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ แบลส (2007 อ้างอิงถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะทำให้ผู้ตามได้สัมผัสกับภาพที่งดงาม ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองร่วมกัน ผู้บริหารเสริมสร้างให้ขวัญและกำลังใจพิจารณาจากความสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน ผู้นำที่มีประสบการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ เป็นสิ่งสร้างสรรค์เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำไพ พิลาทอง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รณรงค์ คงทวี ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล แสนยศบุญเรือง ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

3. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 3 คือ ด้านกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระตุ้นความพยายามของครูเพื่อให้

เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียน มีการกระตุ้นความพยายามของครูเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูแสดงออกด้านความคิด การทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ แบท และอโวลิโอ (1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ที่ว่า ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชลธิชา อนันต์นาวิ** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธรรรงค์ คงทวี** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **มุฮัมหมัดรอฮิ มะลิส** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการกระตุ้นปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 4 คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 4 ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความเอาใจใส่ รับฟังปัญหา ให้คำแนะนำแก่บุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง มีวิธีจูงใจและสนองความต้องการของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **แบท และอโวลิโอ** (1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่กล่าวว่าผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ขวัญชัย จะเกรง** ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุภทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชาย ฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนได้มีความก้าวหน้าทางราชการ

5.2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิ ไทยโย มีการพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุก าระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งเพิ่มศักยภาพขององค์การให้สูง ขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา เพื่อพัฒนาสังคมให้เป็น สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ยิ่งขั้นต่อไป ตามแนวคิดของ เซนเจ (Senge, 1990, p.15) ซึ่ง สอดคล้องกับดัชนีวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ ที่ กล่าวไว้ ดังนี้ 1) โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนหนึ่ง ส่วนใด 2) โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีการผูกพันการพัฒนาเพื่อ ความก้าวหน้าของโรงเรียน 3) โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง 4) โรงเรียนที่มีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความ ผูกพัน และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมนั้น 5) โรงเรียนที่มีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และประสบการณ์โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน 6) โรงเรียนมีคณะครูที่ได้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง 7) โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด 8) โรงเรียน มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน 9) โรงเรียนมีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง 10) โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่ เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า 11) โรงเรียนได้เน้นการมี ข้อมูลย้อนกลับเน้นการเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ 12) โรงเรียนได้เป็นตัว ประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครูได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ คักตา มัชปาโต ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็น ทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

ดวงเดือน บุญศรี ได้ศึกษาเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และด้านจิตใจและขวัญ กำลังใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงรัตน์ มุ่งคุณค่าชาว ได้ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิพงษ์ วงศ์หนองหอย ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมในระดับมากทุกข้อ

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง การวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการจัดทำโครงการก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณ์อย่างมีเหตุผล ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั้งทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา มัชปาโต ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ผลการเก็บข้อมูลวิธีการเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการคิดสร้างระบบการทำงานในองค์กร ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานและพัฒนาด้านการคิดรูปแบบการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา อนันต์นารี ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการจัดทำโครงการและมีการประชุมร่วมกันก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสถานศึกษาจัดให้บุคลากรมีการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำไพ พิลาทอง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านความคิดเชิงระบบ หรือด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ

เป็นเพราะบุคลากรมีความอดทนต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคได้ดี สถานศึกษามีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ 2 ขั้นตอนในการปฏิบัติในงาน ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ สร้างทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้พัฒนางาน และบริการและเผยแพร่ความรู้ ผู้บริหารใช้แผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 1 ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 5 ท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นออกไป ร่วมมือและร่วมใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธ์ลิตา มีบุญ ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำไพ พิลาทอง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในการประชุมได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถอภิปรายหรือเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม บุคลากรมีการเข้าร่วมเรียนรู้เป็นทีม ด้านศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา และการเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา ตามลำดับและข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือบุคลากรเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น และยอมรับในการทำงานของกันและกัน และแบ่งเป็นรายด้านในการอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 1 คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 1 ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 4 โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้

ครูในโรงเรียนมีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะต่อเนื่องเพื่อขยายและเพิ่มความสามารถให้ครูทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธรรรงค์ คงทวี** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีการปฏิบัติสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **นพมาศ ประภา** ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ศิริพันธ์ แสงสิงห์** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแห่งการเรียนรู้ขององค์การการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ศักดา มัชปาโต** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านความรอบรู้แห่งตน หรือด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 2 คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 4 ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการพัฒนางาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 3 ท่านสามารถปรับแนวคิด การปฏิบัติงานการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระตุ้นทักษะความคิด ส่งเสริมแบบแผนทางจิตสำนึกของครูในโรงเรียนให้มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัทธ์ลิตา มีบุญ** ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนได้มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นบุคคลที่เปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และรูปแบบการทำงานที่มักจะต้องทำร่วมกัน ทำให้มีความใกล้ชิดสนิทสนม เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกทั้งต้น

สังกัดในระดับเทศบาลได้ส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเข้ารับการอบรม สัมมนาหรือศึกษาด้วยตนเอง จึงส่งผลให้เป็นผู้ที่มีรูปแบบความคิด มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิดได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **รณรงค์ คงทวี** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 3 คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 5 โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนการเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้วางแผนมีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนให้ครูได้แสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของครู อันเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชลธิชา อนันต์นาวิ** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ **ศักดิ์ดา มัชปาโต** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์การไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

4. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 4 คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 5 ท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นออกไป ร่วมมือ และร่วมใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้าง ขวางภายในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนึ่ง ผุดผ่อง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธ์ลิตา มิ บัญญ ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด เทศบาลเมืองชลบุรี ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ลำไพ พิลาทอง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการประชุมได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถอภิปรายหรือ เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บุคลากรทุก คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม บุคลากรมีการเข้าร่วมเรียนรู้เป็นทีม ด้านศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา และการเผยแพร่ผลงานของ สถานศึกษา ตามลำดับและข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือบุคลากรเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น และ ยอมรับในการทำงานของกันและกัน

5. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านที่ 5 คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 5 โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 1 โรงเรียนมีการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการ โรงเรียน มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง การ วางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการจัดทำโครงการก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณ์ญาณอย่างมีเหตุผล ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะ นำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั้งทั้งองค์การ ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา มัชปาโต ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวม

และรายชื่ออยู่ในระดับมาก ผลการเก็บข้อมูลวิธีการเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการคิดสร้างระบบการทำงาน ในองค์กร ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานและพัฒนาด้านการคิด รูปแบบการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชลธิชา อนันต์นาวิ** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการจัดทำโครงการและมีการประชุมร่วมกันก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสถานศึกษาจัดให้บุคลากรมีการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ลำไพ พิลาทอง** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านความคิดเชิงระบบ หรือด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีความอดทนต่อสื่อกับปัญหาและอุปสรรคได้ดี สถานศึกษามีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ 2 ขั้นตอนในการปฏิบัติในงาน ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ สร้างทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้พัฒนางาน และบริการและเผยแพร่ความรู้ ผู้บริหารใช้แผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อยู่ในระดับสูง ($r = 0.72$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ **วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์** ที่กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ คือ ปัจจัยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือเป็นปัจจัยต้นเหตุ ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาในปัจจุบันอื่น ๆ ตามมาอีกหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็ได้ส่งผลต่อการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ตามมาอีกหลายปัจจัยเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพผู้อำนวยการโรงเรียน ควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัทธ์ลิตา มิบุญ** ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมพัฒนาความ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดีและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิไทยโย ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สูงที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นปัญญากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ มีการกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าทำ การใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครู

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธิดราช ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านมุ่งเป็นรายบุคคล หรือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก ($r = 0.67$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยครูในโรงเรียนโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ทำให้ครูในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้อำนวยการ

โรงเรียนพยายามเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง โดยตนจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำ การสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ครูในโรงเรียน และช่วยให้มีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ **มุฮัมหมัดรอฮิมะลี** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงให้เห็นเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการ มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้างมองการณ์ไกล ทำให้ครูมีความนับถือ เชื่อมมั่นศรัทธา ให้ความเคารพ ประทับใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่อยู่ใกล้ชิดและไว้วางใจในความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน และมีจริยธรรมสูง ทำให้ครูเชื่อฟัง นับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากรู้อยากเห็นทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัทธ์ลิตา มีบุญ** ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับครูในโรงเรียน โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างวิสัยทัศน์และสื่อความหวัง ความมั่นใจอย่างชัดเจน ทำให้ครูในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ และแก้ปัญหาอุปสรรคได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ 1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย ควรให้ความสำคัญและหาแนวทางในการพัฒนาโดยการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ความเอาใจใส่ รับฟังปัญหา ให้คำแนะนำแก่บุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล จูงใจและสนองความต้องการของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละคน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง และมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย ควรให้ความสำคัญและหาแนวทางในการพัฒนา โดยการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน และควรกระตุ้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม จัดประชุมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประเด็นที่ต้องพิจารณาและประเด็นในการแก้ปัญหาาร่วมกัน กระตุ้นให้เกิดร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการสร้างทีมงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

1) หนังสือทั่วไป

- โกศล ดีศีลธรรม. (2546 : มกราคม 9). องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน. *วารสารเพื่อคุณภาพ*. 9 : 63.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). *วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พรภวิชัย มนตร์วัชรินทร์. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 8(4). 85-95.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2557). *สถิติสำหรับการวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษาวิทยาเขตศรีล้านช้าง, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- มูลนิธิไทโซโย, (2558). *ข้อมูลสารสนเทศมูลนิธิไทโซโย ประจำปี 2558*. เลย: รุ่งฤทธิ์ธุรกิจการพิมพ์ _____, (2558). *รายงานประจำปีโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทโซโย ประจำปี 2557*. เลย: รุ่งฤทธิ์ธุรกิจการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ = Leadership*. กรุงเทพฯ : DIMOND IN BUSINESS WORLD.
- รัชณี วิเศษสังข์. (2537). *ผู้นำแบบปริวรรต*. *สารพัฒนาหลักสูตร*. 166(13), 21.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้ในระดับประเทศ*. *โปรดักทิวิตี*. 9(48), 80 – 86.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธี.

- วิศิษฐ์ ชวงษ์. (2540). *แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่*. กรุงเทพฯ :
ข้าราชการพลเรือน.
- เศวณิต เสดานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏ
นครราชสีมา.
- สมิต สัจฉกร. (2541). “การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”.วารสาร For Quality.
5(28) : 111-114.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2549)*.
กรุงเทพฯ : พรินทวนกราฟฟิค.
- _____. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่
2)พ.ศ. 2545 พร้อมออกกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ
พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536). *การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ: ประมวลผลชุด
วิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต.

2) วิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์

- กนกอร ยศไพบูรณ์ และคณะ. (2548). *การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้*. คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. ปริญญาานิพนธ์กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ขวัญชัย พูลเจริญ. (2548). *ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้าน
โพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญา,
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ขวัญหทัย ทองธิราช. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาหนองบัวลำภู*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคทลียา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลิดา อนันต์นาวิ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ หล้าวงศา. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดวงเดือน บุญศรี. (2552). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดวงรัตน์ มุงคุณคำขาว. (2552). องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. รายงานการศึกษอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทัศนีย์ อวรรัญ. (2549). พฤติกรรมบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพย์วรรณ โอบะคลัง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธวัชชัย หอมเย็น. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ธีรพงศ์ วงศ์หนองหอย. (2552). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นพมาศ ประภา. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นันทนา บุรีจันทร์. (2551). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. (2538). องค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต. วิทยานิพนธ์นิพนธ์ปริญญา, พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทมา จันทวิมล. (2544). ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัทธ์สิตา มีบุญ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. นิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พินิจ แสงสุข. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. รายงานการศึกษาอิสระ, ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิริยพงศ์ เตชะศิริยืนยง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4. หลักสูตรปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยพะเยา.

- พิสิฐธวัฒน์ กลิ่นไธสงค์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพ็ญศิริ บุญอินทร์. (2550). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพศาล แสนยศบุญเรือง. (2549). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเมินผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร, มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มูฮัมหมัดรอฮี มะลี. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รณรงค์ คงทวี. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุรินทร์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย, ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ลำไพ พิลาทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษมัธยมศึกษา เขต 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วรรณารถ แสงจันทร์. (2540). *แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษา ๖ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศักดิ์ดา มัชปาโต. (2550). *ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สรารัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสว่างแดนดิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ภาคนิพนธ์ปริญญา, พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). *การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา, การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, มหาบัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เสาวรส บุณนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- อภันตรี รอดสุทธิ. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาकारไทย พาณิชยจำกัด มหาชน. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*

2. ภาษาอังกฤษ

1) Books

- Ash, D.B. (1997). *Transformational leadership and organizational learning : leader actions that stimulate individual and group learning*. Dissertation Abstract International, 58(8), 692. Retrieved January, 1997, from UMI Dissertation Abstract.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York :The Free Press.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1990). *Manual for the multi : Factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA : Counseling Psychologist Press.
- _____. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bass B.M. (1999, January). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work Organizational Psychology*, 8(1).
- Bierema, L.L., and Berdish, M.D. (1999, April). *Creating a learning organization : A case study of outcomes and lessons learned*. *Performance Improvement*, 38(4) : 36- 41.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row, Publishers, Inc.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York : Harper Colling.
- David, B. (1997). *Transformational leadership and organizational learning*. *Leader actions that stimulate individual and group learning*. *Dissertation Abstracts International*, 58 : 3.
- Felton, S.L. (1995). *Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction*. *Dissertation Abstracts International*, 67(7)
- Garvin, D.A. (1993, July-August), *Building learning organization*. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Kim, D.H. (1993). *The link between individual and organization learning*. *Sloan Management Review*, 43.

- King, M. I. (1990). Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictors of effectiveness, satisfaction and organizational climate in k-12 and higher education. *Dissertation Abstracts International*, 50, 2329.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International*, 52, 602A.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970, Autumn). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.
- Kristoff, Barbara L. (2003). *Transformation Leadership, Professional School Culture, and Perceived Effectiveness in Specialized Programs for Students with Disabilities*. *Proquest-Dissertation Abstracts*, 3(11), 120.
- Marquardt, M.J. (1996), *Building the learning organization*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Marquardt, M.J., and Reynolds. (1994). *The global learning organization*. New York: IRWIN.
- Marvin and M.H. Leatta. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.3 (2nd ed., pp. 147-187). California : Consulting Psychologists.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology* (5th ed.) Pacific Grove, CA : Brooks, Cole.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Bonydell, T. (1991). *The learning company : A strategy for sustainable development*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Ross R Smith B Roberth C. and Kleiner B (1994) Core concepts about learning organization. In P.M., A Kleiner, C. Roberth, R, O. Ross and B. J. Smith (Eds.), *The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization*. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Schien, E.H. (1993, Winter). How can organizations learn faster? The challenge of entering the greenroom. *Sloan Management Review*, 85-92.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline; The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- _____. (1994). *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday Currency.

Tichy, N.M., and Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Riley.

. (1990), *The transformational leader*. New York: John Riley and Sons.

William, L.K., Streets, R.M. and Terborg, J.p. (1995). *The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore*. *Journal of organization behavior*. 16(4) : 319-333.

Yukl, G. and Fleet, D.V.D (1992). *Theory and research on leadership in organizations*, In D.D.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

| | |
|-----------------|---------------------------------------|
| การศึกษา | กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา |

2. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญช่วย ศิริเกษ

| | |
|-----------------|--|
| การศึกษา | ค.ม. (บริหารการศึกษา), ศน.ด.(การบริหารการศึกษา) |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ประธานหลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง |

3. ดร. นวภา วงษ์อินตา

| | |
|-----------------|--------------------------|
| การศึกษา | ปร.ด (การบริหารการศึกษา) |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ข้าราชการบำนาญ |

4. ดร. สุเทพ บุญเต็ม

| | |
|-----------------|---|
| การศึกษา | ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 |

5. ดร. อีสริยา พจนธารี

| | |
|-----------------|--|
| การศึกษา | ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาหลวงวิทยา อำเภอภูหลวง จังหวัดเลย |



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาจุฬาราชวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

หน่วยงาน ..บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖ โทรสาร. ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖
 ที่... ศธ. ๖๑๑๖ (๒.๓)/๖๐๔๒ วันที่ ... ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๙
 เรื่อง... ขอกวามอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ฉบับ

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับการอนุมัติให้ทำ
 วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับ
 องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือข่ายไอทีไทย THE RELATIONSHIP BETWEEN
 TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS AND LEARNING ORGANIZATION IN
 A THAICHAIYO FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 ดร.ชิษณพงศ์ ตรีจันทร์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์เพื่อเสนอต่อ
 คณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
 มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัย
 ดังกล่าวได้

จึงเจริญพรมาทูลทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีล้านช้าง
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง



บันทึกข้อความ

หน่วยงาน ...บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖ โทรสาร ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖
 ที่...ศธ.๖๐๑๖(๒.๓)/๖๐๔๒.....วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๙.....
 เรื่อง...ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร รองศาสตราจารย์ ดร.บุญช่วย ศิริเกษ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS AND LEARNING ORGANIZATION IN A THAICHAIYO FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิชนรงค์ ศรีจันทร์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาวีเชียร ธมมาชิโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีล้านช้าง
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ที่ ศธ ๖๐๑๖(๒.๓)/๖๐๓๒



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๕๒๐๐๐

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.นวกา วงษ์อินตา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือข่ายมูลนิธิไทยโซ THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS AND LEARNING ORGANIZATION IN A THAICHAIYO FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชฌพงศ์ ตรีจันทร์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้

จึงเจริญพรมาทเพื่อทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺวชิโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีล้านช้าง
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร.๐๔๒-๘๑๕๖๑๖
โทรสาร ๐๔๒-๘๓๐๖๘๖

ที่ ศธ ๖๐๖๖๖(๒.๓) ๖๐๓๒



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๕๒๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ศร.สุเทพ บุญเต็ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับการอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับ
องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือข่ายมูลนิธิไทย THE RELATIONSHIP BETWEEN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS AND LEARNING ORGANIZATION IN
A THAI CHAIYO FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์
ศร.จิษณพงศ์ ศรีจันทร์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์เพื่อเสนอต่อคณะ
ศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัย
ดังกล่าวได้

จึงเจริญพรมาทูลทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธรรมวิชโร,ดร.)

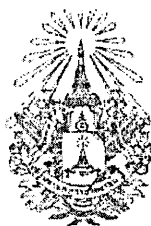
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีล้านช้าง
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๒-๘๑๖๑๓๖

โทรสาร ๐๔๒-๘๓๐๖๘๖

ที่ ศธ ๖๐๑๖(๒.๓)/ว๐๓๒



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.อิสริยา พจนธำรี

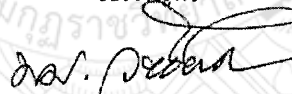
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือข่ายมูลนิธิไทย THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS AND LEARNING ORGANIZATION IN A THAI CHAIYO FOUNDATION NETWORK PRIVATE SCHOOL” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชฌพงษ์ ทรจันทร์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร


(พระมหาวิเชียร ธมมาชีโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีล้านช้าง
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.๐๔๒-๘๓๖๑๑๖

โทรสาร ๐๔๒-๘๓๐๖๘๖

ที่ ศธ ๖๐๑๖(๒.๓)/ว๑๐๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐

๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทชัยวิจิตรศิลป์ เชียง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๕ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทโฮโย" เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้แก่ นายพิทักษ์ชัย สนสูง ได้เข้าแจกแบบสอบถามดังกล่าวตามแต่จะเห็นสมควร

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระครูปริยัติสาทร, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

โทร ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖

โทรสาร ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖

ที่ ศธ ๖๐๑๖(๒.๓)/๖๑๐๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐

๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนหัตถกิจ คริสต์ เลียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย" เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้แก่ นายพิทักษ์ชัย สนสูง ได้เข้าแจกแบบสอบถามดังกล่าวตามแต่จะเห็นสมควร

จึงเจริญพรมาเพื่อทราบและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระครูปริยัติสาทร, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

โทร ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖

โทรสาร ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖

ที่ ศธ ๖๐๑๖(๒.๓)/ว๑๐๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐

๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เจริญพร ^๖ ผู้อำนวยการโรงเรียนหอพักคริสตียาน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓๑ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือข่ายมูลนิธิโทโฮโฮ" เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้แก่ นายพิทักษ์ชัย สนสูง ได้เข้าแจกแบบสอบถามดังกล่าวตามต่อจะเห็นสมควร

จึงเจริญพรมาเพื่อทราบและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระครูปริยัติสาทร, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

โทร ๐-๔๒๘๓-๔๐๑๖

โทรสาร ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖

ที่ ศธ ๒๐๑๖(๒.๓)/๑๑๐๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐

๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียน มหกุฏศรีล้านช้าง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๒ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย" เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้แก่ นายพิทักษ์ชัย สนสูง ได้เข้าแจกแบบสอบถามดังกล่าวตามแต่จะเห็นสมควร

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระครูปริยัติสาทร, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

โทร ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖

โทรสาร ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖

ที่ ศร ๐๐๑๖ (๑.๓) / ๑๖๐๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๕๒๐๐๐

๑๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เชิงคุณภาพ **คู่มือวิทยานิพนธ์ วิทยาลัยสหคริสตเคียน**
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๑๕ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซ" เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาควิชาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงแจ้งวิทยุพามาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้แก่ นายพิทักษ์ชัย สนสูง ได้เข้าแจกแบบสอบถามดังกล่าวตามแต่จะเห็นสมควร

จึงแจ้งวิทยุพามาเพื่อทราบและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแจ้งวิทยุพามา

(พระครูวิจิตรพิทักษ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

โทร ๐-๕๒๘๑-๕๐๑๖

โทรสาร ๐-๕๒๘๓-๐๖๘๖

ที่ ศธ ๖๐๑๖(๒.๓)/๖๑๐๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐

๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้เฝ้านวยการโรงเรียนหทัยศิวิล์เสียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓๕ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ชัย สนสูง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เฝ้านวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิโทโฮโย" เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้แก่ นายพิทักษ์ชัย สนสูง ได้เข้าแจกแบบสอบถามดังกล่าวตามแต่จะเห็นสมควร

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระครูวิฑิตสาทร, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

โทร ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖

โทรสาร ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖



ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ลำดับที่ของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับ
องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ
 - 1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
 - 1.2 เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
 - 1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย
3. ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปเพื่อการศึกษาเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด ขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกข้อและตรงกับความจริงมากที่สุด ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลการศึกษามีความเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดต่อไป

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

นายพิทักษ์ชัย สนสูง

นักศึกษามหาบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

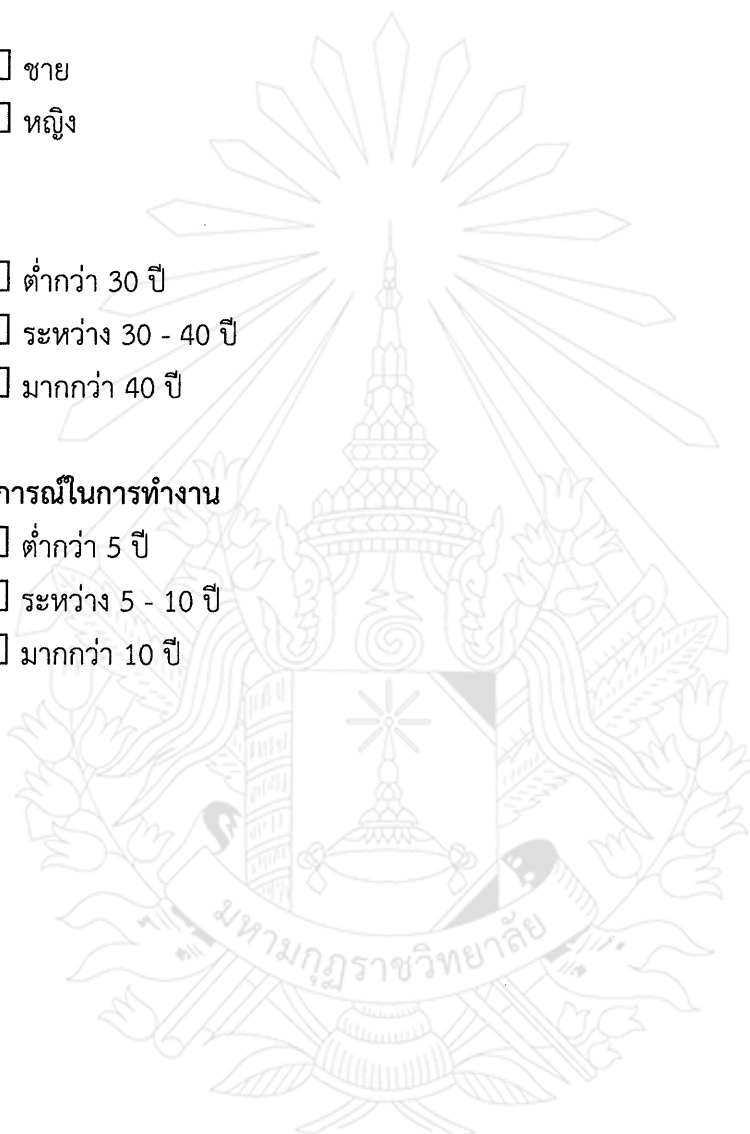
- ชาย
 หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี
 ระหว่าง 30 - 40 ปี
 มากกว่า 40 ปี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี
 ระหว่าง 5 - 10 ปี
 มากกว่า 10 ปี



ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนใน เครื่องมือวิธีโทไฮโย

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่านว่ามี
ลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องว่างตามความเป็นจริง ว่าท่านรู้สึกอย่างไร โดยมีให้เลือกดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด
 มาก หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมาก
 ปานกลาง หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นปานกลาง
 น้อย หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อย
 น้อยที่สุด หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | | | | | | |
| 1. | ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 2. | ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง มองการณ์ไกล ทำให้ท่านยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา | | | | | |
| 3. | ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกนับถือ ภาคภูมิใจ อยากอุทิศตนในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 4. | ผู้อำนวยการโรงเรียนมีจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 5. | ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน | | | | | |
| การสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | | |
| 6. | ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดและเจตคติที่ดีกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 7. | ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นให้ท่านกระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน | | | | | |

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---------------------------------------|---|------------------|-----|-------------|------|----------------|
| | | มาก ที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 9. | ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศ ตนให้กับงานว่า จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม | | | | | |
| 10. | ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค | | | | | |
| การกระตุ้นทางปัญญา | | | | | | |
| 11. | ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระตุ้นความพยายามของครู เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ | | | | | |
| 12. | ผู้อำนวยการโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน | | | | | |
| 13. | ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 14. | ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้ครูแสดงออกด้านความคิด การทำงานอย่างเต็มที่ | | | | | |
| 15. | ผู้อำนวยการโรงเรียนให้แนวทางการคิดทำงานร่วมกัน อย่างเป็นกันเอง | | | | | |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | | | | | | |
| 16. | ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความ สามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล | | | | | |
| 17. | ผู้อำนวยการโรงเรียนดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นราย บุคคล | | | | | |
| 18. | ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการ พัฒนาตนเอง | | | | | |
| 19. | ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความเอาใจใส่ รับฟังปัญหา ให้ คำแนะนำแก่บุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน | | | | | |
| 20. | ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์และสนองความต้องการ ของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละคน | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยไชโย

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดในโรงเรียนของท่าน และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง ว่าท่านรู้สึกอย่างไร โดยมีให้เลือกดังนี้

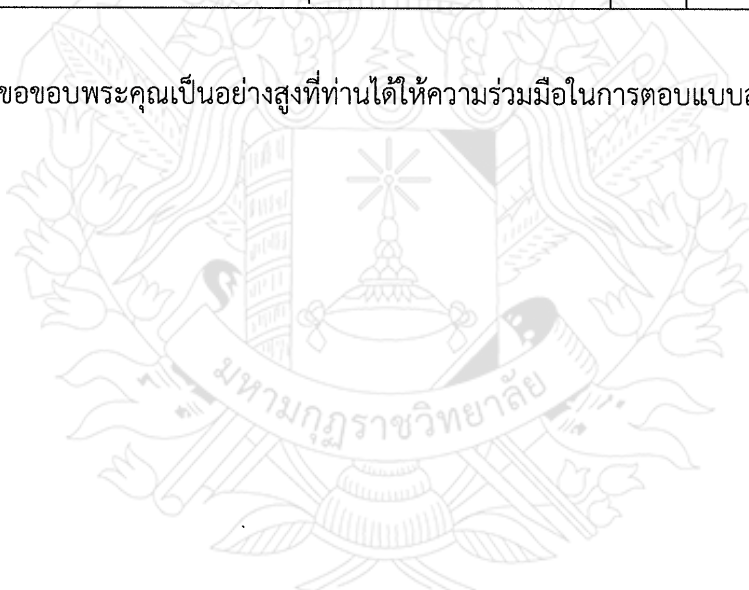
มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดในโรงเรียนของท่านมากที่สุด
 มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดในโรงเรียนของท่านมาก
 ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดในโรงเรียนของท่านปานกลาง
 น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดในโรงเรียนของท่านน้อย
 น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดในโรงเรียนของท่านน้อยที่สุด

| ข้อ | องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ในเครือมูลนิธิไทยไชโย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|------------------------------|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การเป็นบุคคลที่รอบรู้ | | | | | | |
| 1. | ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ | | | | | |
| 2. | ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาพัฒนางานอย่างเต็มประสิทธิภาพ | | | | | |
| 3. | ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่เสมอ | | | | | |
| 4. | โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร | | | | | |
| 5. | โรงเรียนจัดการประชุม อบรม สัมมนา และการศึกษาต่อ งาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| การมีรูปแบบความคิด | | | | | | |
| 6. | โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะการคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 7. | โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีแบบแผนในการทำงานและวางแผนก่อนการทำงานทุกครั้ง | | | | | |

| ข้อ | องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ในเครือมูลนิธิไทยโย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|----------------------------------|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | ท่านสามารถปรับแนวคิด การปฏิบัติงาน การสอนให้สอดคล้องกับนโยบาย ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน | | | | | |
| 9. | ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการพัฒนางาน | | | | | |
| 10. | ท่านได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่า | | | | | |
| การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | | | | | | |
| 11. | ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน | | | | | |
| 12. | ท่านได้ร่วมคิดกับเพื่อนร่วมงานในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน | | | | | |
| 13. | ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน | | | | | |
| 14. | ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ | | | | | |
| 15. | โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นมิตร การยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน | | | | | |
| การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | | | | | | |
| 16. | ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 17. | ท่านได้รับการยอมรับในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย | | | | | |
| 18. | โรงเรียนจัดประชุมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประเด็นที่ต้องพิจารณาและประเด็นในการแก้ปัญหา ร่วมกัน | | | | | |
| 19. | ครูในโรงเรียนร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก | | | | | |
| 20. | ท่านได้รับการกระตุ้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม | | | | | |

| ข้อ | องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ในเครือมูลนิธิไทยโย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|----------------------------|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การคิดอย่างเป็นระบบ | | | | | | |
| 21. | โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง | | | | | |
| 22. | โรงเรียนมีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | | | | | |
| 23. | โรงเรียนมีการจัดทำโครงการก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ | | | | | |
| 24. | โรงเรียนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการใช้วิจารณ์อย่างมีเหตุผล | | | | | |
| 25. | โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | | | | | |

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้





ภาคผนวก ง

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ
องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไต้ไซโย

.....

ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

| ข้อ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
|---|-------------------|----|----|----|----|-----|---------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | | | | | | | | |
| 1. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 2. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 3. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 4. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 5. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | | | | |
| 6. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 7. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 8. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 9. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 10. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | | | | | | | | |
| 11. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 12. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 13. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 14. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 15. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | | | | | | | | |
| 16. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 17. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 18. | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |

| ข้อ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
|-----|-------------------|----|----|----|----|-----|---------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 19. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 20. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |

2. ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโย

| ข้อ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
|--------------------------------------|-------------------|----|----|----|----|-----|---------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ | | | | | | | | |
| 21. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 22. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 23. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 24. | +1 | +1 | +1 | +1 | -1 | 3 | .60 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 25. | +1 | +1 | +1 | +1 | -1 | 3 | .60 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| ด้านการมีรูปแบบความคิด | | | | | | | | |
| 26. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 27. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 28. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 29. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 30. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน | | | | | | | | |
| 31. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 32. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 33. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 34. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 35. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | | | | | | | | |
| 36. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 37. | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 38. | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 39. | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |

| ข้อ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
|-------------------------|-------------------|----|----|----|----|-----|---------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 40. | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | | | | | | | | |
| 41. | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 42. | 0 | +1 | +1 | +1 | 0 | 3 | .60 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 43. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 44. | 0 | +1 | +1 | +1 | 0 | 3 | .60 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |
| 45. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | .80 | ใช้ได้ตรงกรอบเนื้อหา |





ภาคผนวก จ
ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ
โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach)

การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 20

Alpha = .941

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .831

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .849

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .805

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .843

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิ
ไทโขโย

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 25

Alpha = .961

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทโขโย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .884

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทโขโย ด้านการมีรูปแบบความคิด

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .783

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทโขโย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .800

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทยโซย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .925

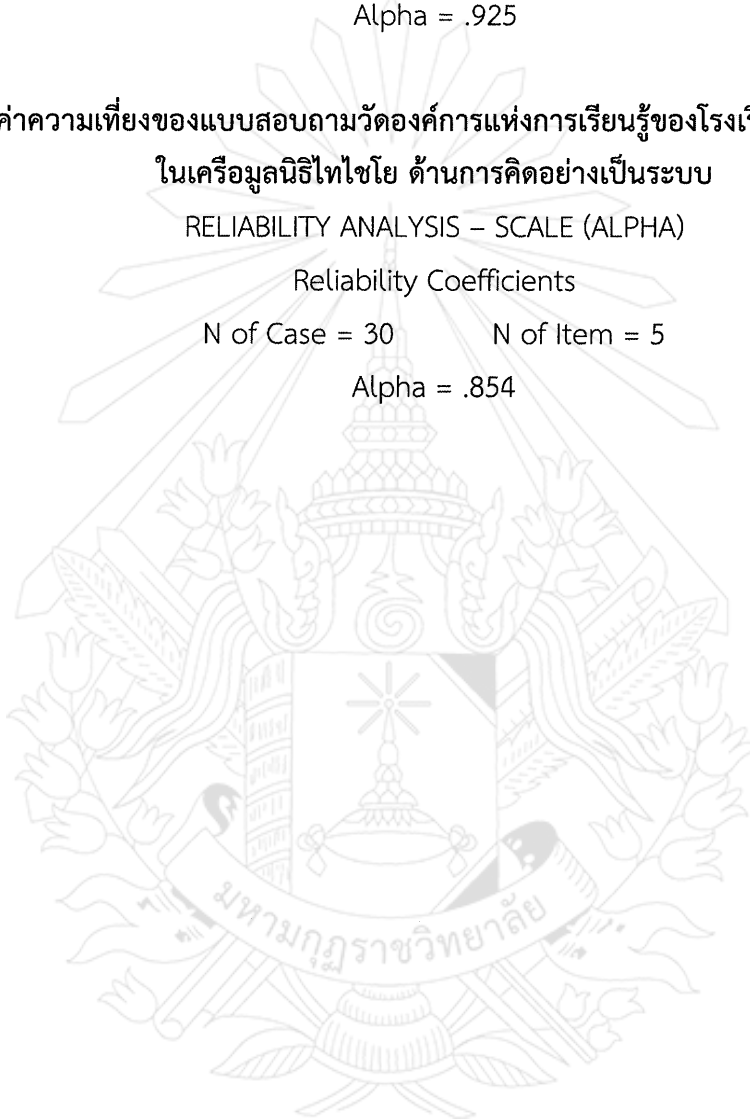
ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ในเครือมูลนิธิไทยโซย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Case = 30 N of Item = 5

Alpha = .854





ภาคผนวก ฉ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

| | x1 | x2 | x3 | x4 | x | y1 | y2 | y3 | y4 | y5 | y |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pearson Correlation | .678** | .706** | .681** | .663** | .747** | .701** | .722** | .702** | .726** | 1 | .838** |
| y5 Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| N | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 |
| Pearson Correlation | .619** | .618** | .708** | .683** | .718** | .880** | .743** | .701** | .692** | .838** | 1 |
| y Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| N | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 | 133 |

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



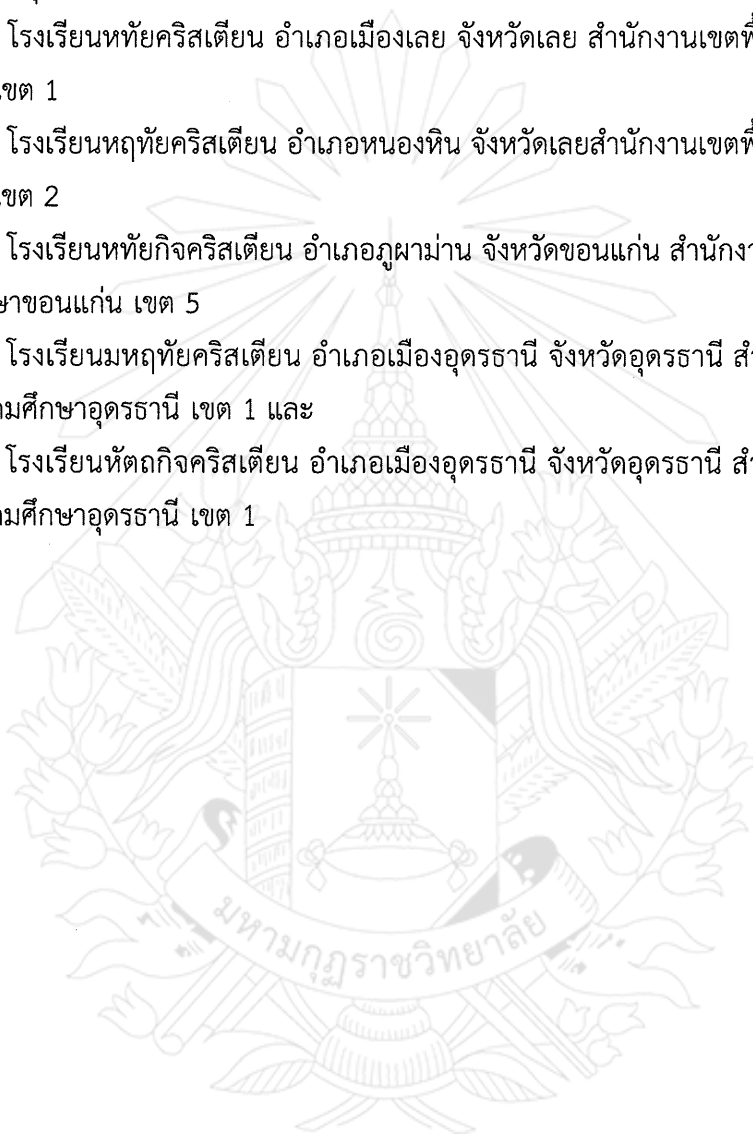


ภาคผนวก ช
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย

1. โรงเรียนสหคริสเตียน อำเภอป่าปาด จังหวัดอุตรดิตถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2
2. โรงเรียนหทัยคริสเตียน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษาเลย เขต 1
3. โรงเรียนหฤทัยคริสเตียน อำเภอหนองหิน จังหวัดเลยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษาเลย เขต 2
4. โรงเรียนหทัยกิจคริสเตียน อำเภอภูผาม่าน จังหวัดขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
5. โรงเรียนมหฤทัยคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 และ
6. โรงเรียนหัตถกิจคริสเตียน อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล : นายพิทักษ์ชัย สนสูง
 วัน เดือน ปีเกิด : 2 สิงหาคม 2523
 สถานที่เกิด : อำเภอน้ำปาด จังหวัดอุตรดิตถ์
 ที่อยู่ปัจจุบัน : 10/22 ถนนเลย - เชียงคาน ตำบลกุดป่อง
 อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย

การศึกษา

พ.ศ. 2536 : ประถมศึกษาโรงเรียนบ้านห้วยเตือ อำเภอ น้ำปาด
 จังหวัดอุตรดิตถ์
 พ.ศ. 2539 : มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสหคริสเตียน อำเภอ น้ำปาด
 จังหวัดอุตรดิตถ์
 พ.ศ. 2542 : มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนน้ำปาดชนูปถัมภ์ อำเภอ น้ำปาด
 จังหวัดอุตรดิตถ์
 พ.ศ. 2555 : ศาสตรบัณฑิต (การประถมศึกษา)
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
 อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2544 - ปัจจุบัน : ครูโรงเรียนหทัยคริสเตียน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย