



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1



โดย
นางสาวศิรินทร์พร คุปตพงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND LEARNING
ORGANIZATION IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE BANGKOK 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Silpakorn University
Academic Year 2022
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

โดย นางสาวศิริรินทร์พร คุปตพงศ์

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์
รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

620620029 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นางสาว ศิริจันทร์พร คุปตพงษ์: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 59 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 118 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวคิดของเซงเก้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านแบบแผนทางความคิด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีลักษณะคล้ายคลึงกัน

620620029 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, LEARNING ORGANIZATION

MISS Sirinphorn KUPTAPONG : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE Bangkok 1 Thesis advisor : Assistant Professor Saisuda Tiacharoen, Ph.D.

The objectives of this research were to determine: 1) the transformational leadership of administrator in school under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 2) the learning organization in school under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 3) the relationship between transformational leadership of administrator and learning organization in school under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1. The samples were 59 schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1. The two respondents from each school consisted of a school director or acting school director and a teacher, with the total of 118. The research instrument was an opinionnaire about the transformational leadership based on the concept of Bass and Avolio, and the learning organization based on the concept of Senge. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this research were as follows :

1. The transformational leadership of administrator in school under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 as a whole was at high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows: idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation and inspiration motivation.
2. The learning organization in school under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 as a whole was at high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows: shared vision, systems thinking, personal mastery, team learning and mental models.
3. The relationship between transformational leadership of administrator and learning organization in school under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 were at high positive correlation, with statistically significant at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องด้วยได้รับความอนุเคราะห์และความเมตตาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังณอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ตลอดจนตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเมตตา เอาใจใส่และให้กำลังใจผู้วิจัยอย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.นภาพุฒ บัญเชิดชู ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง อธิการผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ดร.อาคม มากมีทรัพย์ อธิการผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร รองศาสตราจารย์ ดร.มีชัย เอี่ยมจินดา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำเครื่องมือวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีรวมทั้งเพื่อนครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนปัญญาวรคุณทุกท่าน ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ประสบการณ์ และองค์ความรู้ต่าง ๆ ด้วยความเมตตา เอาใจใส่ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ และขอขอบคุณ เพื่อน พี่ น้อง ป.โท รุ่น 38 ที่คอยให้ปรึกษา คำแนะ ช่วยเหลือ ส่งมอบกำลังใจ แบ่งปันช่วงเวลาแห่งความสุข เสียงหัวเราะตลอดระยะเวลาที่มีความทรงจำอันดีร่วมกัน

ขอขอบพระคุณคุณพ่อลำพูน คุณแม่พรจิตร โคตรประทุม และครอบครัว และนายทรงศักดิ์ คุปตพงศ์ ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการศึกษา คอยส่งมอบกำลังใจและพลังบวก ปลอดภัย และสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณหัวใจของตนเอง ที่ได้ตั้งใจ อดทนมานะ เพียรพยายาม แม้ว่าจะพบเจอปัญหาอุปสรรคเพียงใดก็ไม่เคยละทิ้งความตั้งใจเพียรพยายามและสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์ประการใดอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสบการณ์ อบรมสั่งสอน ด้วยความรักและความปรารถนาดีแก่ผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

นางสาว ศิริรินทร์พร คุปตพงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	12
คำถามของการวิจัย.....	13
สมมติฐานของการวิจัย.....	13
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	13
ขอบเขตของการวิจัย.....	18
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	26
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	39

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	39
ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	44
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	45
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร	
เขต 1	58
รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	
.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
งานวิจัยในประเทศ.....	60
งานวิจัยต่างประเทศ.....	79
สรุป82	
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	83
ระเบียบวิธีวิจัย.....	84
แผนแบบการวิจัย.....	84
ประชากร.....	84
กลุ่มตัวอย่าง.....	85
ผู้ให้ข้อมูล.....	85
ตัวแปรที่ศึกษา.....	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	89
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90

สรุป 92

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	93
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	95
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	102
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	111
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	114
สรุปผลการวิจัย	114
การอภิปรายผล	115
ข้อเสนอแนะ	125
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	125
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	126
รายการอ้างอิง	127
ภาคผนวก	141
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	142
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย	145
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือและรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ ..	156
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	159
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	168

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 173

ประวัติผู้เขียน 182



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1	85
ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	94
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.....	96
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1).....	97
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ (X_2).....	99
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา (X_3).....	100
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4).....	101
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	103
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความ เชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1).....	104
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วม (Y_2).....	105

ตารางที่ 11 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านแบบแผน
 ทางความคิด (Y₃)..... 107

ตารางที่ 12 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเรียนรู้
 ของทีม (Y₄)..... 109

ตารางที่ 13 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการคิดเชิง
 ระบบ (Y₅)..... 110

ตารางที่ 14 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 กรุงเทพมหานคร เขต 1 112



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	17
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย	18
แผนภูมิที่ 3 แนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (The model of the Full Range of Leadership)	35



บทที่ 1

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีลักษณะเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) ที่วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสูงมาก ต่อความอยู่รอด ความมั่นคง มั่นคง และความเสื่อมสลาย ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบัน ส่งผลต่อการปรับตัวในทุกระบบ ทั้งเศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม บริการ และที่สำคัญคือ ระบบการศึกษาที่เป็นต้นทางของการสร้างทรัพยากรมนุษย์ป้อนให้กับทุกระบบ เครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้พัฒนาระบบการศึกษาดังกล่าว คือ องค์ความรู้ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างเสริมคุณภาพชีวิต และการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา¹ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 กำหนดให้ “การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต²” ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ และการสนับสนุนให้บุคคลเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่นเดียวกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 1-3.

² สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th/backend/wp-content/uploads/2020/10/1>

ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”³ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวนโยบายการปฏิรูป การศึกษาและให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา ที่ต้องมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานของตนมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทที่มีการแข่งขันสูง และในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้แสวงหาความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อผลงานที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานต่างๆ สำเร็จได้ด้วยดีและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้กับทั้งบุคลากรและหน่วยงานโดยรวม ผู้นำจึงต้องสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความพร้อมให้กับผู้ตามของตน เปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้ตามโดยทำให้พวกเขาตระหนักในคุณค่าและความสำคัญและคุณค่าของการปฏิบัติงาน พัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น⁴ มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้การให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์⁵

³ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, เข้าถึงเมื่อ 30 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก

<https://www.etda.or.th/getattachment/62ab8ae0-2c91-4c4b-b2ba-80a3d6e4b3d3>

⁴ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป, 2561), 78.

⁵ เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 1.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมายในแต่ละวัน ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก การผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย ทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) หรือเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society)⁶ องค์กรไม่ว่าจะเป็นราชการ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และในขณะเดียวกันจะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง องค์กรใดก็ตามหากต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์กรนั้นจะต้องมีการปรับตัวให้มีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ⁷ สถานศึกษาลือเป็นองค์กรที่ให้บริการในด้านการสอนและการเรียนรู้ เป้าหมายสำคัญของสถานศึกษาคือการเรียนรู้ของนักเรียน ขึ้นอยู่กับกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้น และเป็นสถานที่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถแสดงศักยภาพเพื่อสร้างสรรค์ และเพื่อความสำเร็จ และเป็นแหล่งที่ผู้ร่วมงานอื่นๆ มาเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) ร่วมกันได้⁸ สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องแสวงหาวิธีการเพื่อเสริมสร้างให้โครงสร้างของสถานศึกษา สามารถช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง และยิ่งช่วยให้สถานศึกษาปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาวัฒนธรรมในลักษณะเปิด (Open) ก่อให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน⁹ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา จึงมีการปฏิรูปการเรียนรู้สำหรับยุคศตวรรษที่

⁶ พรธิดา วิเชียรปัญญา, **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้** (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เพอร์เน็ท, 2547), 1.

⁷ ปาริฉัตร สังขะนันท์, “องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้,” **วารสาร สลค.สาร** 4 (12): 12-15.

⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational administration: theory, research, and practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 34.

⁹ จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บัค พอยท์, 2551), 205-206.

21 ปรับบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการในทุกกระดับ และระบบการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มีกรอบทิศทางการจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาของประเทศ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ที่มีเป้าหมายการพัฒนา โดยเฉพาะหมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 จึงได้กำหนดนโยบายเพื่อเป็นการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความปลอดภัย ด้านโอกาส ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ โดยด้านคุณภาพ ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาที่มีความพร้อมนำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นสมรรถนะไปใช้ตามศักยภาพของสถานศึกษา ให้สามารถออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการและบริบท จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่การมีอาชีพ มีงานทำ และส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนา ส่งเสริม ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและตามมาตรฐานวิชาชีพ¹⁰ จากแผนปฏิบัติการประจำปี ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ จัดการศึกษาวิถีใหม่ บนพื้นฐานความหลากหลาย สู่เป้าหมายความเป็นหนึ่ง ซึ่งการจัดการศึกษาวิถีใหม่เป็นการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่ต่างจากเดิม มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม เทคนิควิธีการต่างๆ มาใช้ในการบริหารและการจัดการความรู้ อยู่บนพื้นฐานความแตกต่างของบริบท เอกลักษณ์ วัฒนธรรมของสถานศึกษา ภายใต้ความเป็นนำหนึ่งใจเดียวกันและความร่วมมือร่วมใจกันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีเป้าประสงค์ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะตามสายงาน/มาตรฐานวิชาชีพครู โดยดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะตามสายงาน/

¹⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566, เข้าถึงเมื่อ 24 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/about/นโยบายสพฐ-ปีงบประมาณ-พ-ศ-2566>

มาตรฐานวิชาชีพครู โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้ สร้างความเข้มแข็งให้กับศูนย์พัฒนาวิชาการ เสริมสร้างหน่วยงานให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ใช้ศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาการจัด Symposium แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนาบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และศูนย์พัฒนาวิชาการ จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา¹¹ จากนโยบายและสภาพปัญหาดังกล่าว ซึ่งให้ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำสูง (High Leadership) จึงจะสามารถบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าว และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้¹² บทบาทสำคัญของผู้นำต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลง คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคมและปฏิรูปสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร มีการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลายเป็นผู้นำ และร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจขององค์กร มีการสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง มีการจูงใจผู้ตามให้มองเห็นกว่าความสนใจประโยชน์ส่วนตัวไปสู่ประโยชน์ขององค์กรและสังคม¹³

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มิใช่เป็นการเรียนรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่ง แต่เป็นการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของบุคลากรทั้งระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบันที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์กรของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต และยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรทั้งระบบอีกด้วย การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของ

¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (พ.ศ. 2563-2565), 16-24.

¹² ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และนักรบ หมี่แสน, **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 5-6.

¹³ James M. Burn, **Leadership** (New York: Harper Perennial, 2010), 4.

ทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงานกล่าวคือให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่ง แต่ละสายงานควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เกิดการเรียนรู้การคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้างและมีทักษะการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรเกิดความร่วมมือกัน ในการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญ คือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกัน อยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้นมีการเสวนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงาน ที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรระดับการเรียนรู้¹⁴ องค์กรหลายแห่งต่างพยายามสร้างตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้ และสร้างความรู้ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เมื่อเกิดการเรียนรู้ขึ้น ความรู้จะถูกนำมาจัดการ โดยการจัดเก็บและแบ่งปัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร¹⁵ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสามารถรู้เท่าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร พัฒนาผู้ตามให้ตระหนักถึงคุณค่าและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน พัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ตามให้เกิดขวัญและกำลังใจ สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์¹⁶

¹⁴ วรพล วรพันธ์, แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, เข้าถึงเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2563, เข้าถึงได้จาก http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF

¹⁵ จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บัค พอยท์, 2551), 205-206.

¹⁶ Bernard M Bass, and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications), 1994, 2.

ปัญหาของการวิจัย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งได้มีกฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ข้อ 3 กำหนดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผล ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นเป้าหมายและแนวทางในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท ครอบคลุมกับภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 นั้น จึงใช้แนวปฏิบัติในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยกำหนดให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนา และเพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ให้ความร่วมมือกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ดำเนินการตรวจสอบ รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 67 แห่ง และจัดทำเอกสาร “รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ตามแนวทางการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวม มีคุณภาพอยู่ในระดับยอดเยี่ยม โดยแยกเป็นสถานศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับยอดเยี่ยม จำนวน 37 แห่ง (ร้อยละ 55.22) ระดับดีเลิศ จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 37.31) และระดับดี จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 7.46) และเมื่อพิจารณาภาพรวมในรายมาตรฐานแล้วพบว่า มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มีผลการประเมินในระดับยอดเยี่ยมสูงสุด คือ จำนวน 47 แห่ง (ร้อยละ 70.15) รองลงมาคือ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 38 แห่ง (ร้อยละ 56.72) และมาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน จำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 40.30) ตามลำดับ สำหรับผลการประเมินรายมาตรฐานมีผลการประเมิน ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มีผลการประเมินในระดับยอดเยี่ยม จำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 40.30) ระดับดีเลิศ จำนวน 24 แห่ง (ร้อยละ 35.82) และระดับดี จำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 23.88) มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มีผลการประเมินในระดับยอดเยี่ยม จำนวน 47 แห่ง (ร้อยละ 70.15) ระดับดีเลิศ จำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 25.37) และระดับดี จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 4.48) และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีผลการประเมินในระดับยอดเยี่ยม จำนวน 38 แห่ง (ร้อยละ 56.72) ระดับดีเลิศ จำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 37.31) และระดับดี จำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 5.97) แต่พบว่ามีประเด็นในจุดที่ควรพัฒนาในรายด้าน ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน พบว่ามีจุดที่ควรพัฒนาตามรายด้าน ดังนี้ 1) สถานศึกษาควรมีแผนการดำเนินงานพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ร้อยละ 50.75 2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา 3) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ร้อยละ 34.33 ตามลำดับ มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ พบว่าจุดที่ควรพัฒนาตามรายด้าน ดังนี้ 1) สถานศึกษาควรจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการ

เรียนรู้ ร้อยละ 62.69 2) การจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ร้อยละ 56.72 3) การพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ร้อยละ 40.30 ตามลำดับ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าจุดที่ควรพัฒนาตามรายด้าน ดังนี้

- 1) การใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร้อยละ 52.24
- 2) การตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ร้อยละ 49.25
- 3) การจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ร้อยละ 46.27 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากผลการสังเคราะห์จุดที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและโอกาสในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 67 แห่งทำให้ทราบถึงปัญหาที่ควรได้รับการพัฒนาแก้ไข ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศและการสร้างนวัตกรรมของนักเรียน ครู และบุคลากร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายหรือการบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาระบบการนิเทศภายในอย่างหลากหลายรูปแบบตามบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ซึ่งเป็นปัญหาที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแนวคิดของบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) รวมทั้งสภาพปัญหาปัจจุบันในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ควรได้รับการพัฒนาแก้ไข ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับควรมีการทบทวนด้านแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี การจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้านและทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะโครงการหรือกิจกรรมที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสารสนเทศ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเป็นระยะตามปฏิทินปฏิบัติงาน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลอย่างเป็นระบบ และมีการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องสู่วัฒนธรรมคุณภาพ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับควรพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือภาคเอกชนให้กว้างขวาง เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับควรร่วมกันแสวงหาและพัฒนา Application

ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา¹⁷ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ยังได้สรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรต้องมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเขตพื้นที่และสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถตามภารกิจที่ปฏิบัติ การจัดทำโครงการจะต้องสอดคล้องและมุ่งเน้นให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพของผู้เรียน¹⁸ ซึ่งสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ

จากประเด็นในจุดที่ควรพัฒนาในรายด้านจากการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ล้วนมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้กำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน ยกกระดับด้านการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ด้านความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ และด้านการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย 2) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ยกกระดับด้านการปรับเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา ด้านระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

¹⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self- Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, เข้าถึงเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2565, เข้าถึงได้จาก<https://anyflip.com/rotjw/kcdx/basic>

¹⁸ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564, เข้าถึงเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก https://www.sesao1.go.th/media/files/20211208124710_1.pdf

ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และด้านจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยกกระดับด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ด้านการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนา และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้¹⁹ ซึ่งผู้ที่เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาและบุคลากรให้ดำเนินงานตามแผนการดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นได้นั้น คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจต้องแสดงพฤติกรรมหรือกระบวนการของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงบุคลากร กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน ซึ่งอาจต้องแสดงพฤติกรรมหรือกระบวนการของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงบุคลากร กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเอง แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการจัดการปัญหา สร้างบรรยากาศให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม ดูแล จัดสิ่งอำนวยความสะดวก และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนการนิเทศ และพัฒนาครูและบุคลากร และการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เป็นไปตามแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล²⁰

จากปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า จุดที่ควรพัฒนาทั้งในด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนพฤติกรรมหรือกระบวนการของภาวะผู้นำ

¹⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self- Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, เข้าถึงเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2565, เข้าถึงได้จาก<https://anyflip.com/rotjw/kcdx/basic>

²⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, การประกันคุณภาพการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานที่เป็นเลิศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, เข้าถึงเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก<https://spbkk1.sesao1.go.th/year2559/Untitled.pdf>

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขเร่งด่วน ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งพฤติกรรมหรือกระบวนการในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารยังส่งผลต่อการกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสร้างบรรยากาศแบบเปิดให้บุคลากรได้ตระหนักและทราบถึงความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การปรับปรุงพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ การกำหนดรูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ²¹ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

²¹ เรื่องเดียวกัน., 78-80.

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงระบบของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยนำความคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัยซึ่งได้กล่าวถึง องค์กรระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปัจจัยนำเข้าไปในระบบการศึกษานั้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุ อุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดย กระบวนการของการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ให้ได้มาซึ่งผลผลิต

(Outputs) โดยมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางภูมิศาสตร์²²

สิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารให้ถูกต้องเหมาะสมจึงจะเป็นการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งมีการดำเนินงานโดยกระบวนการหลักต่างๆ จากการศึกษาหาข้อมูลมีหลายทฤษฎีที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น เบิร์นส์ (Burns) ที่จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตนของผู้ตาม ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ตาม²³ 2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำจะยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามบนพื้นฐานของแรงจูงใจและค่านิยมตามเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้นำต้องตระหนักถึงความต้องการส่วนบุคคลที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะปรากฏขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ ผู้นำต้องสร้างจิตสำนึกและยกระดับระดับของจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น²⁴ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยผู้นำจะเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ และเปลี่ยนแปลงผู้นำไปสู่การเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และยกระดับศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy

²² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6 th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

²³ Peter G. Northouse, **Leadership: theory and practice**, 7th ed. (Thousand Oaks: Sage Publication, 2016), 162.

²⁴ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper Perennial, 2010), 47-46.

Theory)²⁵ บาส (Bass) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความเป็นผู้นำในการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดี และแสดงความเคารพต่อผู้นำ และผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวังไว้²⁶ ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ในงานให้มากขึ้น 2) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการสูงสุดและความก้าวหน้า การพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จของตัวบุคคล และ 3) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตน และคำนึงประโยชน์ของส่วนรวม องค์กรหรือทีม²⁷ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยของภาวะผู้นำและระบอบองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I’s” (Four I’s) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คูเซสและโพสนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของความเป็นผู้นำ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร²⁸ โดยมีแนวทางปฏิบัติ 5 ประการของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Model the way) 2) การสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) 3) การท้าทายกระบวนการเดิม (Challenge the process) 4) การสนับสนุนให้ผู้ตามลงมือปฏิบัติ (Enable other to act) และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encourage the heart)

²⁵ Rashid Sajid ,**The Transformational Leadership Report**, accessed June 5, 2022, available form

https://www.academia.edu/9804794/The_Transformational_Leadership_Report

²⁶ Gary Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations**, 9th ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 235.

²⁷ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning, 2012), 128.

²⁸ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **Learning Leadership: The five fundamentals of becoming an exemplary leader** (San Francisco: A Wiley Brand, 2016), 31-32.

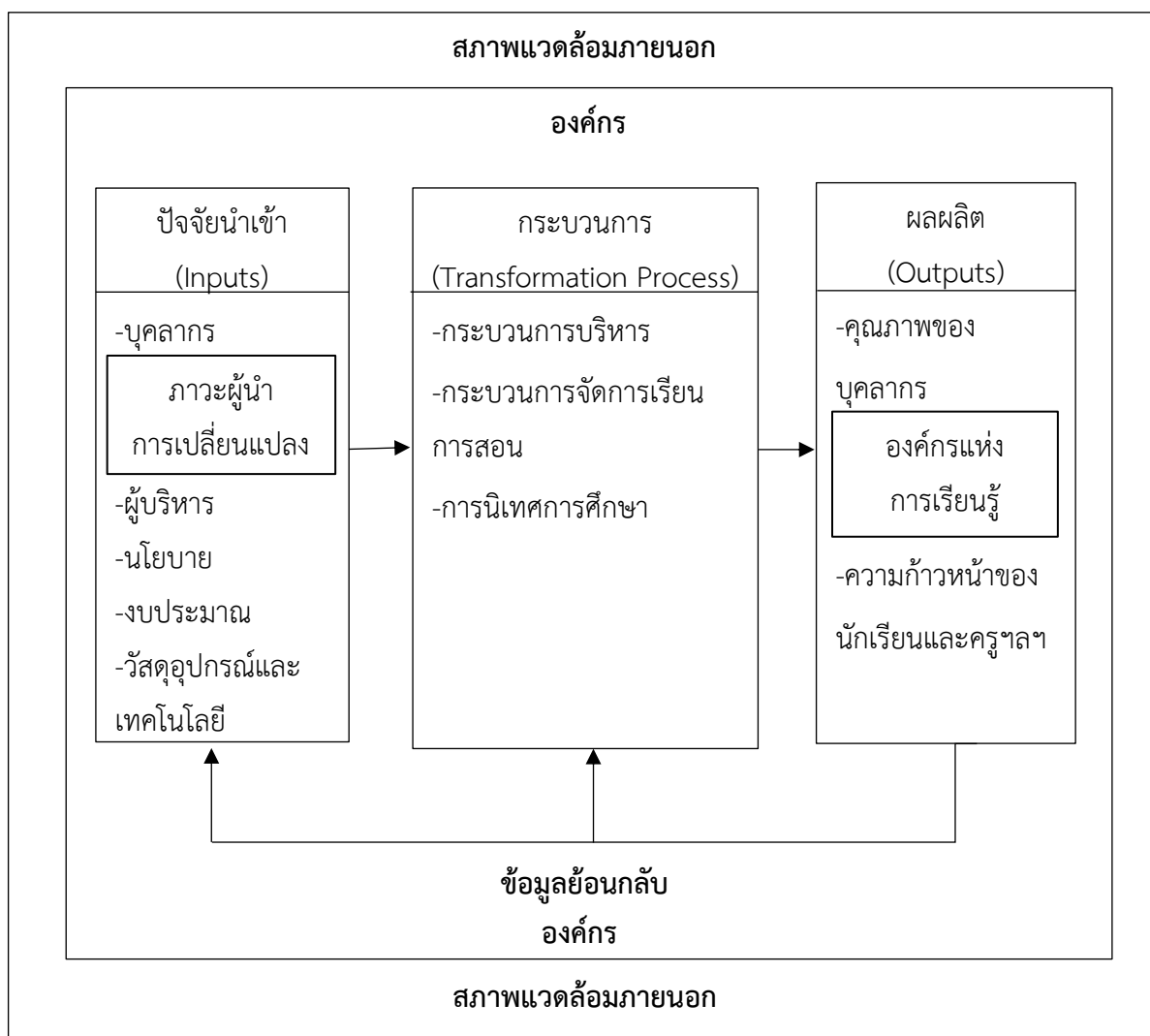
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น เซงเก้ (Senge) ที่ได้นำแนวคิดวินัย 5 ประการ มาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ประการที่ 1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) ประการที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ประการที่ 3 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ประการที่ 4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และประการที่ 5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)²⁹ มาร์ควอต (Marquardt) เสนอแนวคิดรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (The Systems Learning Organization Model) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและรวดเร็ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบย่อยทั้งห้าระบบ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร บุคลากร ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) 2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) 3) ระบบย่อยด้านบุคลากร (People Subsystem) 4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)³⁰ และการ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยหลัก 5 ประการในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองด้วยแนวทางใหม่ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเหตุการณ์ในอดีต 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่ดีที่สุดของผู้อื่น และ 5) การถ่ายโอนความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมต่างๆนี้ เมื่อผสมผสานเข้ากับโครงสร้างของกระบวนการทำงาน จะทำให้การบริหารจัดการความรู้ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ³¹

²⁹Peter M. Senge et al., **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education** (London: Nicholas Brealey, 2012), 7-8.

³⁰ Michael J. Marquardt, **Optimizing the power of action learning: real-time strategies for developing leaders, building teams, and transforming organizations**, 2nd ed. (Boston: Nicholas Brealey, 2011), 175.

³¹ David A. Garvin, **General management: processes and action** (New York: McGraw-Hill, 2002), 405.

จากแนวความคิดดังกล่าว สามารถเสนอเป็นขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

: Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

: Peter M. Senge et al., **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education** (London: Nicholas Brealey, 2012), 7-8.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนา เปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ศึกษามีด้วยกัน 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และหลักสำคัญ 5 ประการเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 3) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	1. ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_2)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	3. แบบแผนทางความคิด (Y_3)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_4)
	5. การคิดเชิงระบบ (Y_5)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

: Peter M. Senge et al., **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education** (London: Nicholas Brealey, 2012), 7-8.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ในการยกระดับความคาดหวังในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สูงขึ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามตระหนักและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้และปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญของบุคคล การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนทางความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 หมายถึง โรงเรียนภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดทำการเรียนการสอนการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนที่ 2 การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย สารระสำคัญดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแนวใหม่และเป็นทฤษฎีในกลุ่มภาวะผู้นำยุคแรกๆ ที่เริ่มกล่าวถึงจริยธรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ ผู้นำต้องนำผู้อื่นไปสู่ทางที่ดีกว่า ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มีชื่อเรียกอื่นอีก คือ ภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูป หรือภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ นักวิชาการทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยได้ให้ความหมายของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เบิร์น (Burn) ใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) ได้ให้ ความหมายว่า เป็นภาวะผู้เชิงกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความ มุ่งมั่นต่อการทำงาน และยกระดับการตระหนักรู้ ความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ³²

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ ตามปฏิบัติงานได้มากขึ้น ทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ ชี้นำให้ผู้ตามสนใจ ผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และพยายามทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ของตนในระดับที่สูงขึ้น³³

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงาน

³² James M. Burn, **Leadership** (New York: HarperCollins Publishers, 2010), 22-23.

³³ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectation** (New York: Free Press, 1985), 20.

ได้เกินความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ จงรักภักดี และเคารพนับถือ ผู้นำเสริมแรงและพัฒนาให้ผู้ตามมีศักยภาพ ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ยกย่องความต้องการของผู้ตามให้คำนึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความคาดหวัง³⁴

ราซิกและสแวนสัน (Razik and Swanson) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกย่องคุณธรรมและกระตุ้นจิตใจ จนทำให้สมาชิกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ผู้นำจะมองว่าการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดการบรรลุผลต้องทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ รวมถึงหาวิธีการที่ทำให้เป็นผลสำเร็จ ชักจูงให้สมาชิกคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมและองค์กรเป็นหลัก พัฒนาระดับความต้องการของสมาชิกให้สูงขึ้น³⁵

เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบของผู้นำด้านการระบุวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ให้การสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล กระตุ้นด้านปัญญา เป็นแบบอย่างที่เหมาะสมแก่ผู้ตาม และยกย่องความคาดหวังในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สูงขึ้น³⁶

ดูบริน (Dubrin) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร ผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก โดยยกย่องแรงจูงใจและคุณธรรม ทำให้สมาชิกเกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยกระดับความต้องการของสมาชิกให้สูงขึ้น³⁷

มูชินสกี (Muchinsky) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ตาม โดยผู้นำจะสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

³⁴ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving organizational effectiveness through transformational leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

³⁵ Taher A. Razik and Austin D. Swanson, **Fundamental concepts of educational leadership and management**, 3rd ed. (Boston, MA: Pearson Education, 2010), 105.

³⁶ Kenneth A. Leithwood, Doris Jantzi and Rosanne Steinbach, **Changing leadership for changing times** (Maidenhead: Open University Press, 2003), 9.

³⁷ Andrew J. Dubrin, **Leadership: Research Findings, Practice and Skills**, 9th ed. (MA: Cengage Learning, 2019), 71.

ขององค์กร ซึ่งผลที่เกิดจากอิทธิพลของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม เป็นการมอบอำนาจให้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมักถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเชื่อมโยงกับการกระทำของผู้นำในระดับต่างๆ รวมถึงในหน่วยงานย่อยขององค์กรด้วย³⁸

ยูก์ (Yukl) ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของงาน โน้มน้าวให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำพัฒนาทักษะและความมั่นใจของผู้ตาม เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เมื่อผู้ตามต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือความยากลำบาก ผลจากอิทธิพลของผู้นำ จะทำให้ผู้ตามให้ความไว้วางใจและเคารพนับถือผู้นำและเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวัง³⁹

เบอทอชชี (Bertocci) อธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการบรรลุวิสัยทัศน์ และจูงใจให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายได้เกินกว่าที่คาดหวัง⁴⁰

ส่วนนักวิชาการชาวไทย ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ ทำให้ผู้ตามยินดีและสนใจปฏิบัติตาม รวมทั้งเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การทำงานที่ท้าทาย มีกระบวนการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน⁴¹

ธเนศ ขำเกิด ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งทำให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติงานเพื่อให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สามารถชี้แนะ ริเริ่มเพื่อให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพสูงขึ้น

สัมมา รณิตย์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการ

³⁸ Paul M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 8th ed. (CA: Thomson Wadsworth, 2006), 434.

³⁹ Gary Yukl and William L. Gardner, *Leadership in organizations*, 9th ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 244.

⁴⁰ David I. Bertocci, *Leadership in Organizations: there is a difference between leader and managers* (MD: University Press of America, 2009), 51-52.

⁴¹ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรุ๊ป, 2552), 132-133.

เปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในอนาคต⁴²

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเป้าหมายที่สูงขึ้น โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีการมอบอำนาจหรือสร้างแรงจูงใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม รวมถึงกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำด้วย⁴³

มัทนา วังถนอมศักดิ์ ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ตามได้รับการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นสติปัญญา 4) การดูแลช่วยเหลือเป็นรายบุคคล⁴⁴

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์แห่งอนาคตขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ และอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรในการขับเคลื่อน โดยผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมให้เกิดการขับเคลื่อน รวมทั้งกระตุ้นสมาชิกทุกคนในทุกระดับให้ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์⁴⁵

ปณิธิ การสมดี อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ สร้างการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดนอกกรอบ และเป็นต้นแบบในการทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถให้แก่ผู้ตาม นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้⁴⁶

⁴² สัมมา รณินิตย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556), 51.

⁴³ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 269.

⁴⁴ มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษม พรินติ้ง กรุ๊ป, 2561), 88.

⁴⁵ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 126.

⁴⁶ ปณิธิ การสมดี, “ภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 04848331 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2564), 75.

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ในการยกระดับความคาดหวังในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สูงขึ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามตระหนักและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักประวัติศาสตร์ นักรัฐศาสตร์และนักสังคมวิทยาต่างยอมรับทฤษฎีภาวะผู้นำมาอย่างยาวนาน เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกขนานนามขึ้นครั้งแรกโดยดาวนต์ัน (Downton) แต่ได้รับความสนใจจากหนังสือเกี่ยวกับผู้นำทางการเมืองของเบิร์นส์ (Burns) ที่เชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำและผู้ตาม เขาระบุว่า ผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย⁴⁷ เบิร์นส์ (Burns) ได้อธิบายเปรียบเทียบระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้ ผู้นำจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ให้ความสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วมกันในรูปแบบของเงื่อนไข พันธสัญญา การให้รางวัลหรือการสนับสนุนผู้ตามตามสถานการณ์ หากผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ⁴⁸ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการทำให้ผู้ตามสนใจในคุณค่าของจริยธรรม และพยายามยกระดับจิตสำนึก รวมถึงการรวบรวมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกระตุ้นผู้ตาม โดยดึงดูดความต้องการส่วนบุคคลของพวกเขาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เช่น สิ่งที่ผู้นำทางการเมืองจะจัดทำให้เมื่อได้รับการเลือกตั้ง ได้แก่ เงินอุดหนุน สัญญาผลตอบแทนจากรัฐบาล การสนับสนุนด้านการออกกฎหมายเพื่อแลกกับการลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยม แต่เป็นค่านิยมที่ล้วนแต่สัมพันธ์กับกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบและการพึ่งพาอาศัยกัน นอกจากนี้ เบิร์นส์ (Burns) ยังได้จำแนกอิทธิพลของผู้นำแบบที่สาม ที่ผู้นำยึดถืออำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย รวมถึงการเคารพกฎระเบียบและประเพณี ซึ่งองค์กรที่เป็นระบบราชการมักให้ความสำคัญกับอิทธิพลของผู้นำลักษณะ

⁴⁷ Peter G. Northouse, **Leadership: theory and practice**, 7th ed. (Thousand Oaks: Sage Publication, 2016), 161.

⁴⁸ Jan Stewart, "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood," **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, no.54 (June 26, 2006): 8-10.

นี้ มากกว่าอิทธิพลของผู้นำจากการแลกเปลี่ยนหรือการสร้างแรงบันดาลใจ⁴⁹ ต่อมา บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมจากแนวคิดของ เบิร์นส์และเฮ้าส์ (Burns and House) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะพิเศษในการสร้างความตระหนักรู้ หรือมีการตอบสนองด้านการตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ วาทศิลป์ และทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะใช้ทักษะเหล่านี้ในการสร้างแรงจูงใจภายในและทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์⁵⁰ อีกทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทำให้พวกเขามุ่งมั่นและเชื่อว่ามีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้เกินกว่าความคาดหมายที่พวกเขาวางแผนไว้ และผู้นำต้องสร้างประสบการณ์ที่ท้าทายแก่ผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายด้วยผลลัพธ์ที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีการเสริมแรงและใส่ใจความต้องการจำเป็นเพื่อสนับสนุน หรือช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามรายบุคคล

มุมมองทางสังคมศาสตร์ในยุคแรกเริ่มของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบสั่งการหรือผู้นำที่มุ่งงานกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือเป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งเน้นคน ประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการสั่งการให้ปฏิบัติตามเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีส่วนร่วมสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำแนะนำ สนับสนุน สอนงาน และท้าทายให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพของตนเองอีกด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ขยายออกมาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ก็มี ความใกล้เคียงกับภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์หา (Charismatic leadership)⁵¹ ทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงเสน่ห์หาเป็นทฤษฎีที่บ่งบอกถึงอัตลักษณ์ของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในเชิงลึก ซึ่งผู้นำเชิงเสน่ห์หาเน้นให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่มในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง⁵²

⁴⁹ Gary Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations**, 9th ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 235.

⁵⁰ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, **Leadership: Enhancing the lesson of experience**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2019), 615-616.

⁵¹ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006), 4-5.

⁵² Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 8th ed. (Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2006), 437.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หนึ่งในแนวทางของการเป็นผู้นำที่เป็นที่นิยมและเป็นจุดสนใจมาตั้งแต่ ปี ค.ศ.1980 คือแนวทางแห่งการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ผู้นำนำแนวทางใหม่ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะแสดงกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม จริยธรรม และเป้าหมาย รวมถึงการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามที่มีต่อผู้ตามด้วย อีกทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ชี้แนะให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ตลอดจนสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามมองเห็นภาพในอนาคต

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ (Burns)

ในปี ค.ศ. 1978 นักวิจัยด้านความเป็นผู้นำ เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (James MacGregor Burns) ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเป็นผลงานที่ได้รับรางวัลพูลิตเซอร์ เบิร์นส์ (Burns) อธิบายถึงความแตกต่างของผู้นำใน 2 ประเภท จากพื้นฐานของความแตกต่างที่อธิบายอย่างง่าย คือผู้นำบางประเภทจะทำการแลกเปลี่ยน เพื่อให้ผู้ตามกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จตามที่ผู้นำคาดหวัง และให้รางวัลตอบแทนเมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมาย เบิร์นส์ (Burns) ได้เชื่อมโยงความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนกับพฤติกรรมที่ได้มีการสังเกตและศึกษาจากพฤติกรรมของนักการเมือง ซึ่งการแลกเปลี่ยนที่กล่าวถึงนี้มีเงื่อนไขที่มักจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจทั้งผลประโยชน์ของผู้ตามและผลประโยชน์ของผู้ตาม และผู้นำอีกหนึ่งประเภทที่เบิร์นส์ (Burns) ได้สังเกตเห็นพฤติกรรม คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะกระตุ้นผู้ตามไม่เพียงแต่เพื่อให้พวกเขาบรรลุสิ่งที่สำคัญ แต่จะเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์ของผู้ตาม รวมทั้งยกระดับศีลธรรมให้ผู้ตามเกิดความเป็นผู้นำในตนเองอีกด้วย จุดสำคัญของความแตกต่างระหว่างทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำเหล่านั้นจะเป็นผู้ยกระดับศีลธรรมและใส่ใจผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่ม องค์กร และ สังคมตรงข้ามกับผลประโยชน์ของตนเอง⁵³ เบิร์นส์ (Burns) ยังได้อธิบายเปรียบเทียบถึงคำจำกัดความระหว่างคำว่า "แลกเปลี่ยน (change)" และ

⁵³ George R. Goethals, Georgia J. Sorenson, and James M. Burns, "Transformational and Transactional Leadership," *Encyclopedia of leadership* 4 (2004): 1558.

"เปลี่ยนแปลง (transform)" ซึ่งการแลกเปลี่ยนที่กล่าวนี้ คือ การทดแทนสิ่งหนึ่งเป็นอีกสิ่งหนึ่ง ด้วยการให้และรับ หรือแลกเปลี่ยนสถานที่จากที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่ สิ่งเหล่านี้เป็นการแลกเปลี่ยนที่มาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่การปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงบางสิ่งมีความลึกซึ้งมากกว่านั้น การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ทั้งรูปแบบหรือโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงในสภาพหรือธรรมชาติของสิ่งหนึ่งไปเป็นอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงในรูปลักษณะภายนอกหรือลักษณะภายใน ล้วนต้องได้รับการสนับสนุนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง⁵⁴

เบิร์นส์ ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้ตาม ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ตาม⁵⁵

2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำจะยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามบนพื้นฐานของแรงจูงใจและค่านิยมตามเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้นำต้องตระหนักถึงความต้องการส่วนบุคคลที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะปรากฏขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ ผู้นำต้องสร้างจิตสำนึกและยกระดับระดับของจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น⁵⁶

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยผู้นำจะเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ และเปลี่ยนแปลงผู้นำไปสู่การเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และยกระดับศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's

⁵⁴ James M. Burns, **Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness** (New York: Atlantic Monthly Press, 2003), 24-25.

⁵⁵ Peter G. Northouse, **Leadership: theory and practice**, 7th ed. (Thousand Oaks: Sage Publication, 2016), 162.

⁵⁶ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper Perennial, 2010), 47-46.

need hierarchy Theory)⁵⁷ อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตนและเกิดความตระหนักรู้ในตนเอง มีจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน⁵⁸

สามารถจำแนกลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1) ความเป็นผู้นำทางปัญญา (Intellectual Leadership) ผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องทั้งในการนำแนวคิดด้านวิเคราะห์และกฎเกณฑ์สู่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของตน ทั้งค่านิยมและความเป็นผู้นำทางปัญญาจะไม่แยกออกจากกัน แต่ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางสังคม และมุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2) ความเป็นผู้นำทางการปฏิรูป (Reform Leadership) ผู้นำตามคำจำกัดความมักจะเชื่อมโยงถึงความเป็นผู้นำทางศีลธรรม ผู้นำจะไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่ไม่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่จะพยายามค้นหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายบนพื้นฐานของศีลธรรม และยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งความสำเร็จ

3) ความเป็นผู้นำทางการปฏิวัติ (Revolutionary Leadership) ผู้นำจะมีอุดมการณ์ในการสร้างแนวคิดหรือวิสัยทัศน์เป็นตัวให้ขับให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงในที่สุด

4) ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroic Leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะมีความสามารถพิเศษ (charismatics) คือ เป็นผู้นำที่กล้าหาญ ทั้งบุคลิกภาพ บารมี และปัญญา มีความสามารถของในการเอาชนะอุปสรรคและวิกฤต ความพร้อมในการให้อำนาจแก่ผู้นำในการจัดการวิกฤต แก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในและภายนอก⁵⁹

⁵⁷ Rashid Sajid, **The Transformational Leadership Report**, accessed June 5, 2022, available form https://www.academia.edu/9804794/The_Transformational_Leadership_Report

⁵⁸ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper Perennial, 2010), 168-169.

⁵⁹ Ibid., 170-303.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

ทฤษฎีของเบิร์นส์ (Burns) ได้สร้างแรงบันดาลใจในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก ดังเช่นผลงานในช่วงแรกๆ ของบาส (Bass) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องดึงดูความต้องการสูงสุด (higher-order needs) และค่านิยมของผู้ตาม แต่จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางจิตวิทยาระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้ตาม บาส (Bass) เชื่อว่าภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์หา (Charismatic leadership) เป็นส่วนประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงเสน่ห์หาทำให้เกิดข้อคำถามด้านจริยธรรมที่หลากหลาย เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องในด้านอิทธิพลทางด้านอารมณ์และศีลธรรมที่ผู้นำเชิงเสน่ห์หามีต่อผู้ตาม⁶⁰ บาส (Bass) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความเป็นผู้นำในการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดี และแสดงความเคารพต่อผู้นำ และผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวังไว้⁶¹ ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตาม เปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ในงานให้มากขึ้น 2) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการสูงสุดและความก้าวหน้าการพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จของตัวบุคคล และ 3) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตน และคำนึงประโยชน์ของส่วนรวม องค์กรหรือทีม⁶² ในบางองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากแนวคิดและการวัดความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการกลั่นกรองมาแล้ว จากแนวคิดผู้นำเชิงเสน่ห์หา บาส (Bass) เชื่อว่าลักษณะพิเศษของผู้นำนั้นเป็นสิ่งจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยังมีองค์ประกอบอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากลักษณะพิเศษของผู้นำ คือ การกระตุ่นทาง

⁶⁰ John Antonakis and David V. Day, **The nature of leadership**, 3rd ed. (Thousand Oaks: Sage Publications, 2017), 456-457.

⁶¹ Gary Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations**, 9th ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 235.

⁶² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning, 2012), 128.

ปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม และผู้ตามจะพยายามเลียนแบบลักษณะพิเศษนั้นของผู้นำ อีกทั้งความเป็นภาวะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามในการทำทนายและโน้มน้าวใจ ภายใต้เงื่อนไขของเป้าหมายและความสามารถในการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำจะใช้ความสามารถของตัวผู้นำเองในการพัฒนาผู้ตาม โดยเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ให้การสนับสนุน เป็นผู้ให้คำปรึกษา และสอนงานแก่ผู้ตาม⁶³ ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนที่อาจส่งผลให้ผู้ตามยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ แต่อาจจะไม่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือความรับผิดชอบในวัตถุประสงค์ของงาน บาส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพของผู้ตามได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่บางครั้งผู้นำก็ใช้ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบผสมผสานกันเพื่อให้ความเป็นผู้นำเกิดประสิทธิผล⁶⁴

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งจากนักสังคมศาสตร์และผู้ฝึกปฏิบัติ จากศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวขับเคลื่อนที่สมเหตุสมผลของภาวะผู้นำแนวหน้า อีกทั้งยังเป็นรากฐานของการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำผสมผสานเข้าด้วยกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดที่มีการเพิ่มเติมของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นทฤษฎีที่นำเสนอจุดเริ่มต้นของของจริยธรรมที่ผู้นำได้นำมาใช้เป็นแกนหลักในการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และกระตุ้นจูงใจผู้ตามจากระดับต่ำให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ทางอารมณ์ วิสัยทัศน์ ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงเป้าหมายและประโยชน์ของ

⁶³ Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 5.

⁶⁴ Gary Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations**, 9th ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 235.

ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน⁶⁵ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้ศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยของภาวะผู้นำและระบอบองค์ประกอบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบแต่ละ ด้านเหล่านี้สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) มีงานวิจัยและการศึกษาเชิงทฤษฎี จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการยกระดับผล การปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็ม รูปแบบ (Model of the full range of leadership) แนวคิดนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (4I's) ของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership behavior) และ พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership behavior) รวมทั้งภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership behavior) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior)⁶⁶

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผล การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมากกว่าการ สร้างการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลง ผู้นำจะมีแนวทางการประพฤติเพื่อผลลัพธ์ที่เหนือกว่าโดยใช้ องค์ประกอบหนึ่งหรือหลายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง⁶⁷ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือ ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามอย่างเต็มศักยภาพ บุคคลที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมักจะมีจุดแข็งด้านค่านิยมและอุดมคติ และพวกเขายังมีประสิทธิภาพในการจูงใจผู้

⁶⁵ Bruce J. Avolio and Francis J. Yammarino, **Transformational and charismatic leadership: the road ahead**, 2nd. ed. (Bingley: Emerald Group Publishing, 2013), 4-9.

⁶⁶ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving organizational effectiveness through transformational leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 4.

⁶⁷ Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass, **Developing potential across a full range of leaderships: Cases on transactional and transformational leadership** (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), 2.

ตามให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ดีกว่าการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน⁶⁸ แนวคิดนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (4I's) ของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership behavior) และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership behavior) รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership behavior) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีระดับสูงขึ้นกว่าความพยายามที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น กระตุ้นจิตใจให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ยกย่องระดับความต้องการของผู้ตามให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตน ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย

องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I's” (Four I's) คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเคารพ ยกย่อง เกิดความศรัทธา ไว้วางใจ เชื่อมั่นในการชี้นำของผู้นำ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำจะมีคุณลักษณะในทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ และเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำจะแสดงวิสัยทัศน์ที่ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะประพาดิตนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ และแสดงให้เห็นผู้ตามเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อการมีจิตสำนึกต่อภารกิจร่วมกันของกลุ่ม โดยทำให้ผู้ตามมั่นใจว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยให้ความหมายของภารกิจและความท้าทายในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณ ความกระตือรือร้น สร้างแรงคิดเชิงบวก ยกย่องระดับความคาดหวังของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำจะแสดงให้เห็นภาพเป้าหมายในอนาคตที่

⁶⁸ Peter G. Northouse, *Leadership: theory and practice*, 7th ed. (Thousand Oaks: Sage Publication, 2016), 167.

น่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าเป้าหมายดังกล่าวสามารถสำเร็จได้ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยความสามารถของผู้ตาม

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงสภาพปัญหา และทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการริเริ่ม สร้างสรรค์ ทหาวิธีการในการจัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์เดิมด้วยแนวทางใหม่ๆ กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามลองใช้แนวทางจากมุมมองปัญหาในหลายแง่มุม จูงใจผู้ตามให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของผู้ตาม หรือไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามแต่ละคน แม้จะแตกต่างจากผู้นำ แต่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเชื่อมั่นในความสามารถปฏิบัติงานของผู้ตาม

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะกระทำโดยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลตามความต้องการหรือความจำเป็นของผู้ตาม และให้การยอมรับความแตกต่างของผู้ตาม ให้กำลังใจ อิศระ และคำนึงถึงโครงสร้างภาระงานของผู้ตามแต่ละบุคคล อีกทั้งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่มีการสื่อสารกับผู้ตาม โดยพบปะพูดคุยกับผู้ตามเพื่อติดตามการปฏิบัติงาน รับฟังปัญหาของผู้ตาม รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล เช่น การจดจำบทสนทนาท่อนหน้า และตระหนักถึงความกังวลส่วนบุคคล มองความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นภาพรวมมากกว่าการเป็นเพียงผู้ตามคนหนึ่ง ผู้นำจะแสดงถึงการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานเพื่อพัฒนาผู้ตามและติดตามภารกิจที่ได้มอบหมาย ให้คำแนะนำ หรือสนับสนุนตามที่ผู้ตามต้องการ รวมถึงประเมินความก้าวหน้าของผู้ตาม โดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ⁶⁹

นอกจากองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I’s” (Four I’s) แล้ว แนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ยังมีองค์ประกอบหลายอย่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) พร้อมด้วยภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership)

⁶⁹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving organizational Effectiveness through transformational leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการปฏิบัติงานของผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้กระบวนการเสริมแรงเพื่อจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามเป้าหมายและเห็นถึงคุณค่าของผลลัพธ์ โดยเชื่อมโยงกับความต้องการและรางวัลที่ได้รับกับผลปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นนี้พบว่าเป็นแนวทางการกระตุ้นจูงใจให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาและปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้มากเท่ากับองค์ประกอบแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์จะเกี่ยวข้องกับการทำเงื่อนไขหรือข้อตกลงเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในด้านภารกิจหรือสิ่งที่ผู้นำมอบหมายและต้องการให้ผู้ตามทำอะไร และผู้ตามจะได้รางวัลหรืออะไรตอบแทนหากการปฏิบัติงานนั้นสำเร็จและเป็นที่น่าพึงพอใจ ซึ่งรางวัลที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่เป็นสิ่งจูงใจภายนอก เช่น รางวัล ตำแหน่ง ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย เป็นต้น

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception: MBE) เป็นการบริหารงานที่ผู้นำไม่พยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน แต่จะเข้าไปจะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อพบปัญหาหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น โดยการบริหารแบบวางเฉยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

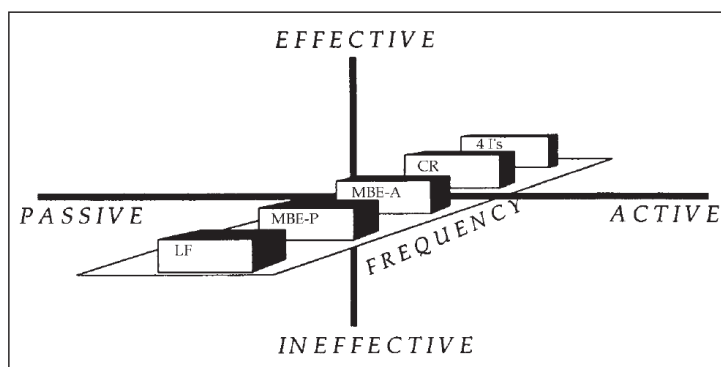
2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-Exception : MBE-A) เป็นกระบวนการบริหารที่ผู้นำใช้ทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ โดยผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหาแนวทางในการป้องกันก่อนความผิดพลาดหรือล้มเหลวจะเกิดขึ้น

2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-Exception : MBE-P) เป็นกระบวนการบริหารที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ตามทำงานแบบเดิมและไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ผู้นำจะไม่เข้าไปดำเนินการแก้ไขใดๆ จนกว่าจะมีการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐานหรือมีบางส่วนเกิดความผิดพลาด

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) เป็นรูปแบบของผู้นำที่ขาดความเป็นผู้นำ หรือไม่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ ปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า ละเลยหน้าที่และ ความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจในสิ่งที่จำเป็นและแก้ปัญหาแก่ผู้ตาม หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้อง

เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่สนใจผู้ตาม ปล่อยให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองแล้ว

ส่วนสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละบุคคล โคจรร่าง (profile) ที่เหมาะสมจะอยู่ในภาพที่ 1



แผนภูมิที่ 3 แนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (The model of the Full Range of Leadership) ที่มา : Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, 2nd ed., (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 10.

จากภาพที่ 1 ในมิติที่ 3 (ความถี่) ของโครงร่างนี้แทนความถี่ (frequently) ที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในส่วนแนวนอนแสดงให้เห็นถึงมิติที่กระตือรือร้น (active) และไม่กระตือรือร้น (passive) ทำให้รูปแบบของภาวะผู้นำชัดเจนมากขึ้น และส่วนของแนวตั้งแสดงให้เห็นถึงมิติของประสิทธิผล (effectiveness) และไร้ประสิทธิผล (ineffectiveness) ในภาพที่ 1 นี้ ผู้นำจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก แต่จะเพิ่มภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) ลักษณะของโครงร่างที่ผลลัพธ์เหมาะสมที่สุด แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด ในทางตรงกันข้ามการแสดงออกของภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลจะตรงข้ามกับลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด⁷⁰

⁷⁰ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 7-9.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)

คูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) เชื่อว่าความท้าทายการเป็นผู้นำนั้นมีอยู่ในทุกองค์กร จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้นำระดับบุคคลที่ดีที่สุด (personal-best leadership) นับพันคน พบว่าบุคคลธรรมดาที่ขึ้นนำผู้อื่นมีเส้นทางที่ขนานกันกับเส้นทางของผู้บุกเบิก แม้ว่าประสบการณ์แต่ละครั้งจะแสดงออกไม่เหมือนกัน แต่รูปแบบของการกระทำขนานกันอย่างไม่น่าเชื่อ คูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) จึงได้จัดกลุ่มแนวปฏิบัติธรรมดาเหล่านี้เป็นกรอบการเป็นผู้นำที่เราเรียกว่าแนวทางปฏิบัติ 5 ประการของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (The Five Practices of Exemplary Leadership) ซึ่งความเป็นผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับบุคลิกภาพแต่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือบทบาทสำคัญของความเป็นผู้นำ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร⁷¹

แนวทางปฏิบัติ 5 ประการของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Model the way) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะเข้าใจค่านิยมอย่างลึกซึ้ง ทั้งความเชื่อ มาตรฐาน จริยธรรม และอุดมคติที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผู้นำ มีหลักการที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการกระทำ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง รวมทั้งสื่อสารความเชื่ออย่างแท้จริงในรูปแบบที่แสดงถึงตัวตนอย่างมีเอกลักษณ์ ผู้นำต้องทำให้เห็นว่าไม่ใช่เพียงแค่พูดให้เชื่อเท่านั้น แต่ต้องชี้้นำให้เกิดการกระทำและการตัดสินใจ แสดงถึงความมุ่งมั่นอย่างกระตือรือร้นในด้านคุณภาพ นวัตกรรม บริการ หรือค่านิยมหลักอื่นๆ ต้องทำให้เกิดค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร ผู้นำต้องไม่เพียงแต่มีความชัดเจนในหลักการชี้้นำบุคคลเท่านั้น แต่ต้องทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมและมาตรฐานร่วมกัน⁷² ค่านิยมนี้จะเป็นตัวแทนของระบบความเชื่อที่ยึดเหนี่ยวของผู้นำและเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรที่ถักทอทุกคนในทีมหรือในองค์กรเข้าด้วยกัน⁷³

⁷¹ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **Learning Leadership: The five fundamentals of becoming an exemplary leader** (San Francisco: A Wiley Brand, 2016), 31-32.

⁷² James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 6th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 46-47.

⁷³ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge Activities Book** (San Francisco: Pfeiffer, 2010), 33.

2. การสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) ผู้นำจะมองไปข้างหน้า สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความหวัง ความฝัน และแรงบันดาลใจ ผู้นำเชื่อว่าพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ มีความเป็นไปได้ และถ่ายทอดความเชื่อมั่นนั้นไปยังผู้ตาม การมีวิสัยทัศน์จะดึงดูดผู้คนและรักษาระดับแรงจูงใจที่สูงกว่า⁷⁴ วิสัยทัศน์นี้จะไม่ใช่เพียงเฉพาะคำพูด และเป็นสิ่งที่บุคคลทั้งองค์กรมีความฝันร่วมกันในอนาคตที่ต้องการ และเป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับของความหวังและความฝันของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้คุณ กลุ่มองค์กรมีประสิทธิภาพ และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้นำที่ยอดเยี่ยมจะรวมเป้าหมายของงานเข้าเป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของทีม ภารกิจและองค์กร⁷⁵

3. การท้าทายกระบวนการเดิม (Challenge the process) ผู้นำแสวงหาโอกาสในการคิดริเริ่ม แนวทางใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น เรียนรู้จากประสบการณ์ที่อาจมาจากการทดลอง ข้อผิดพลาดและความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำให้ผลลัพธ์บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวัง ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร กระบวนการ ระบบ และกลยุทธ์⁷⁶ โดยการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนี้ ผู้นำจะต้องกระตุ้นหรือรื้อในการสร้างสรรค์วิธีปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และให้กำลังใจบุคลากรในการลงมือทำ ผู้นำต้องมั่นใจว่ากระบวนการปรับปรุงนั้นมีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จ โดยช่วยผู้ตามพัฒนาการวางแผนที่เป็น

⁷⁴ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 6th ed., 98-99.

⁷⁵ James M. Kouzes, Barry Z. Posner and, Elaine Biech, **A coach's guide to developing exemplary leaders: making the most of the leadership challenge and the leadership practices inventory (LPI)**, rev. (San Francisco: Pfeiffer An Imprint of Wiley, 2010), 7-8.

⁷⁶ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 6th ed., 151-153.

ประโยชน์ตามเป้าหมายและความรับผิดชอบ ทำให้ผู้ตามเติบโตและเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ⁷⁷

4. การสนับสนุนให้ผู้ตามลงมือปฏิบัติ (Enable other to act) ผู้นำส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ พัฒนาความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกทั่วทั้งกลุ่มและองค์กร ปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังโดยไม่มีการตัดสินหรือวิจารณ์โดยพิจารณาจากมุมมองที่หลากหลาย เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคลากร ไว้วางใจให้บุคลากรลงมือปฏิบัติด้วยความสามารถที่พวกเขามั่นใจว่าจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสำเร็จ⁷⁸

5. การสร้างขวัญกำลังใจ (Encourage the heart) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อกับผู้คนรอบข้าง และเห็นคุณค่าในสิ่งที่ผู้ตามทำ โดยยอมรับผลงานและแสดงความขอบคุณอย่างซาบซึ้งในความเป็นเลิศของแต่ละบุคคล รวมทั้งการยกย่องชมเชยคุณค่าและความสำเร็จด้วยการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน⁷⁹ ตระหนักถึงความสำคัญของการให้รางวัล และการยกย่องบุคคล เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้สร้างแรงบันดาลใจ โดยให้บุคลากรได้แสดงความขอบคุณสำหรับการทำงานที่ทำได้ดีร่วมกัน⁸⁰

⁷⁷ James M. Kouzes, Barry Z. Posner and, Elaine Biech, **A coach's guide to developing exemplary leaders: making the most of the leadership challenge and the leadership practices inventory (LPI)**, rev. (San Francisco: Pfeiffer An Imprint of Wiley, 2010), 8.

⁷⁸ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge Activities Book** (San Francisco: Pfeiffer, 2010), 311-313.

⁷⁹ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 6th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 264-265.

⁸⁰ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge Activities Book**, 413-414.

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีพันธกิจเชิงกลยุทธ์จะมุ่งมั่น และเป็นองค์กรที่สมาชิกพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และได้รับการสนับสนุน ทำให้ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าที่มุ่งเน้นการแบ่งปันข้อมูล การทำงานเป็นทีม การทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้⁸¹

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizationถูกนำมาประยุกต์ (ใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารองค์กร ทั้งในองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ทัศนะที่แตกต่างกันตามบริบทของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เซงเก้ (Senge) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่ทุกคนร่วมกันขยายขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพ เพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่พวกเขาปรารถนาอย่างแท้จริง และเป็นสถานที่ที่ทุกคนมาเรียนรู้วิธีที่ใช้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน⁸²

วัตคินส์และมาร์ซิค (Watkins and Marsick) ได้สังเกตเห็นถึงจุดแข็งที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปให้เพิ่มสูงขึ้น โดยมีการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในการบูรณาการความคิดริเริ่มให้เหมาะสมกับคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างพื้นที่สร้างสรรค์อย่างอิสระในการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้มีการสืบเสาะหาความรู้และสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บูรณาการควบคู่ไปกับกระบวนการเชิง กลยุทธ์ในการทำงาน การเรียนรู้ในองค์กรแห่งการ

⁸¹ Virgil L. Burton, "Organizational Learning," **Encyclopedia of Management** 2, 8th ed., (2019): 830. , accessed June 17, 2022, available from Gale eBooks <https://link.gale.com/apps/doc/CX7617900236/GVRL?u=thsu&sid=bookmark-GVRL&id=7a031719>

⁸² Peter M. Senge, **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**, revised and updated ed. (New York: Crown Business, 2006), 3.

เรียนรู้จะเปลี่ยนแปลงการตระหนักรู้ พฤติกรรม ความเชื่อ แบบแผนทางความคิด กลยุทธ์ ระเบียบวิธีการของบุคลากรและองค์กร⁸³

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า โรงเรียนจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรต้องหาแนวทางเพื่อสร้างโครงสร้างที่มีการสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับยกระดับการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะเปิด ดึงดูดบุคลากรที่มีความมั่นคงและเชื่อว่าสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ให้มีการทำงานร่วมกัน และเปิดกว้างให้บุคลากรได้จัดวางระเบียบของตนเอง เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดและการกระทำผิดมาแทนที่ด้วยการเรียนรู้ที่ถูกต้องอย่างสมเหตุสมผล⁸⁴

การ์วิน (Garvin) ให้ทัศนะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (creating) การเรียนรู้ (acquiring) การถ่ายโอน (transferring) ความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการสะท้อนองค์ความรู้ใหม่ๆ และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง⁸⁵

มาร์ควอร์ท (Marquardt) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลมาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆร่วมกัน มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี มาผสมผสานการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ⁸⁶

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นกลุ่มและรายบุคคล โดยองค์กรจะสอนกระบวนการคิดวิเคราะห์แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจกระบวนการและเหตุผลที่ต้องปฏิบัติงาน การเรียนรู้ส่วนบุคคลจะช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้จากทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จ ทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นคุณค่าของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเล็งเห็นความสำคัญการมอบอำนาจให้บุคลากรในองค์กรได้

⁸³ Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick, **Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change** (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), 1.

⁸⁴ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational administration: theory, research, and practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 35.

⁸⁵ David A. Garvin, **General management: processes and action** (New York: McGraw-Hill, 2002), 405.

⁸⁶ Michael J. Marquardt, **The learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning** 2nd ed., (Palo Alto: Davies-Black, 2002), 20.

สร้างองค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์ หรือการให้ความช่วยเหลือใหม่ๆ รวมถึงใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ⁸⁷

เกฟฮาร์ทและคณะ (Gephart et al.) อธิบายถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงต่อการตอบสนอง สภาพการณ์แท้จริงใหม่ๆ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานตามสภาพแวดล้อมการทำงานหรือหากเกิดการขาดประสิทธิภาพการทำงาน ในกระบวนการเรียนรู้มีการวิเคราะห์ การ ตักเตือน การพัฒนา และการจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่มีการปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์⁸⁸

เพ็ดเลอร์,เบอร์กอยน์และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทั้งองค์กร โดยเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของสมาชิกทั้งองค์กร และเป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปตนเอง เพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้และกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมาเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กร⁸⁹

เลธวูดและหลุยส์ (Leithwood and Louis) แสดงทัศนะถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรหนึ่งที่มีส่วนร่วมมารวมกันปฏิบัติงานด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมีการ กำหนดคุณค่าของเป้าหมายร่วมกัน มีการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมและพัฒนาวิธีการต่างๆอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล⁹⁰

⁸⁷ Michael J. Marquardt and Angus Reynolds, **Global learning organization** (New York: Irwin Professional, 1994), 22.

⁸⁸ Martha A. Gephart et al., “Learning organizations come alive,” **Training & Development** 50, 12 (December 1996): 34-45.

⁸⁹ Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, **The learning company: a strategy for sustainable development**, 2nd ed. (London: McGraw-Hill, 1997), 1.

⁹⁰ Kenneth Leithwood and Karen S. Louis, **Organizational learning schools** (New York: Routledge, 2006), 2.

สมิธ (Smith) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เน้นกระบวนการสร้างความรู้ จนเกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้ภายในแต่ละบุคคล และส่งเสริมให้เพิ่มระดับความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลให้เพิ่มสูงขึ้น⁹¹

ยุกส์ (Yukl) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีความปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดและความรู้ในการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมถึงทุ่มเทพยายามให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ และสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร⁹²

ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เชิงกลยุทธ์ เพื่อรวบรวมและแบ่งปันความรู้ในองค์กร ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยผ่านกระบวนการจัดวางตำแหน่งและความสามารถของบุคลากรในองค์กร ตามความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ และเข้าใจสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการป้อนองค์ความรู้ใหม่ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน รวมทั้งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดการฝังความรู้เหล่านี้ในระบบและนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร⁹³

ส่วนนักวิชาการชาวไทย ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ คนในองค์กรมีความใฝ่เรียนรู้ สามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ⁹⁴

ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง แนวทางที่นำไปสู่ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดย

⁹¹ Mark Easterby-Smith, Luis Araujo and John Burgoyne, **Organizational learning and the learning Organization: developments in theory and practice** (London: Sage Publications, 1999), 8-10.

⁹² Gary Yukl, “Leading Organizational Learning: Reflections on theory and research,” **The Leadership Quarterly** 20, 1 (February 2009): 49-53.

⁹³ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth, Cengage Learning, 2012), 22.

⁹⁴ วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, **การใช้การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างองค์กรใฝ่รู้ในสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: สยามมิตร, 2549), 17.

ปรับตัวต่อการตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และประยุกต์แนวทางแก้ปัญหามาใช้ในกระบวนการทำงาน⁹⁵

ยุรพร ศุภรัตน์ ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกแต่ละบุคคล ทีม และองค์การ เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา มีการแบ่งความรู้ และสามารถนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงได้เปรียบกว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้ช้ากว่า⁹⁶

มงคลชัย วิริยะพินิจ ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการร่วมมือกันจัดการความรู้และพัฒนาความรู้ โดยบุคลากรในองค์กรลงมือทำร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าและมีความนิยมเป็นผู้ใฝ่รู้ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมใฝ่รู้ของบุคลากรในองค์กร⁹⁷

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน⁹⁸

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อขยายขีดสมรรถนะขององค์การในการสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคต รวมถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและยกระดับองค์การและนวัตกรรมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยสมาชิกในองค์การต้องร่วมกันเรียนรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ และวิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง⁹⁹

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

⁹⁵ ณีฐพัชร์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551), 278.

⁹⁶ ยุรพร ศุภรัตน์, **องค์การเพื่อการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรีนซ์, 2552), 24.

⁹⁷ มงคลชัย วิริยะพินิจ, **รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้** (กรุงเทพฯ: ส่องสยาม, 2554), 76-77.

⁹⁸ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 263.

⁹⁹ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change)** (กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กู๊ป, 2558), 276-277.

และนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญของบุคคล การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนทางความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี ค.ศ.1978 เขาได้มีผลงานเขียนร่วมกับโดนัลด์ สซอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ซึ่งเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในระยะเริ่มแรกทั้งสองใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning: OL) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรทั้งหลายในองค์กร¹⁰⁰ องค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติทางการทดลองในกระบวนการทางธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อธุรกิจที่มีความปั่นป่วนและการแข่งขันสูง องค์กรธุรกิจหลายแห่งประสบปัญหาครั้งยิ่งใหญ่หรือปิดตัวลง ด้วยเหตุนี้ องค์กรภาคธุรกิจจึงต้องกำหนดมาตรการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งออกแบบมาเพื่อรับประกันความอยู่รอดของพวกเขาในช่วงที่เศรษฐกิจมีปัญหา แต่ยังคงเพิ่มโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ให้เหมาะสมด้วย เซงเก้ (Senge) มีบทบาทสำคัญในการริเริ่มการอภิปรายเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้ ผ่านหนังสือของเขาใน ปี ค.ศ. 1990 คือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations ในปีค.ศ.1997 Harvard Business Review ระบุว่างานเขียนนี้เป็นหนึ่งในหนังสือการจัดการที่ทรงอิทธิพลและสร้างปรากฏการณ์ใหม่ที่สุดในรอบ 75 ปี เซงเก้ (Senge) ยังได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ผลักดันการเรียนรู้ขององค์กรให้โดดเด่นทั้งในโลกธุรกิจและด้านวิชาการ¹⁰¹ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญไปที่ความเป็นผู้นำ (Leadership) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกันเป็นทีม ใน ปี ค.ศ. 1994 มีผลงานเขียนภายใต้ชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and Tools for Building a Learning Organization โดยเป็นแนวคิดในการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จากนั้นในปี ค.ศ. 2000 เซงเก้ (Senge) ได้เขียนหนังสือ Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators,

¹⁰⁰ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 52.

¹⁰¹ Virgil L. Burton, "Learning Organizations," **Encyclopedia of Small Business** 2, 5th ed. (2017): 657-660. accessed June 17, 2022, available from Gale eBooks <https://link.gale.com/apps/doc/CX6062700343/GVRL?u=thsu&sid=bookmark-GVRL&xid=1fd16a9d>

Parents, and Everyone Who Cares About Education ซึ่งนำหลักการวินัยแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการ มาใช้ในสถานศึกษาทั้งระดับโรงเรียน ชั้นเรียน และชุมชนแวดล้อมสถานศึกษา ¹⁰²

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันและในอนาคต จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างอัจฉริยภาพและสินทรัพย์ด้านภูมิปัญญา (Intellectual Intelligence Assets) ให้เกิดแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร¹⁰³ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge)

เซงเก้ (Senge) ได้นำเสนอแนวคิดวินัย 5 ประการสำหรับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ขององค์กรจะเรียนรู้ผ่านบุคคล แต่การเรียนรู้ของบุคคลไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าจะเกิดการเรียนรู้ขององค์กรได้ ผู้นำในองค์กรจึงต้องตระหนักถึงการทบทวนปรัชญาองค์กรที่มุ่งการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งการเป็นปัจเจกบุคคลไปจนถึงระดับองค์กร¹⁰⁴ เซงเก้ (Senge) ได้นำแนวคิดวินัย 5 ประการมาใช้ในระบบการศึกษา โดยมีพื้นฐานแนวคิดหลักมาจากหนังสือชุด วินัยห้าประการ (The fifth discipline: the art and practice of the learning organization) ที่เชื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติตาม “วินัยแห่งการเรียนรู้” ทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วินัยเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งวิถีคิดและการกระทำของบุคคลในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีกว่า จุดเริ่มต้นของ “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” ฉบับพิมพ์ตามชื่อหนังสือ Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education เกิดจากการค้นพบว่าแนวทางที่มีการบูรณาการนี้เป็นที่ยอมรับของนักการศึกษาเนื่องจากมีประเด็นที่ดูขัดแย้งรวมไว้ด้วยกัน คือ การตระหนักถึงความปรารถนาส่วนลึกที่สุดของบุคคล และการหล่อเลี้ยงความสำเร็จทางระบบการศึกษาในระยะยาว รวมถึงการวัดผลตามเกณฑ์ภายนอกที่ดีขึ้น และที่สำคัญกว่านั้นคือการ

¹⁰² Peter M. Senge et al., *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education* (London: Nicholas Brealey, 2012), 5.

¹⁰³ เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริวานนท์, *วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท, 2544), 92.

¹⁰⁴ Peter M. Senge, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, revised and updated ed. (New York: Currency Doubleday, 2006), 138.

ก้าวข้ามผ่านข้อจำกัดต่างๆ ด้วยกระบวนการคิดและจิตใจ สถาบันการศึกษาสามารถถูกออกแบบและดำเนินการในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สามารถทำให้โรงเรียนมีชีวิตชีวาและสร้างสรรค์ได้อย่างยั่งยืน ไม่ใช่ด้วยคำสั่งหรืออำนาจบังคับบัญชา หรือการขู่บังคับ แต่ด้วยการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง ทุกคนที่อยู่ในระบบมาร่วมกันแสดงออกถึงความปรารถนา การตระหนักรู้ และพัฒนาศักยภาพของพวกเขาไปพร้อมๆ กันในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้¹⁰⁵

แนวคิดวินัยแห่งการเรียนรู้ห้ประการของการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วยการเรียนรู้และการปฏิบัติที่ช่วยให้เกิดทักษะและพัฒนามุมมอง และทำให้เกิดผลจริงในลักษณะของการนำไปปฏิบัติแก่ บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยมีแนวความคิดหลักสำคัญ 5 ประการดังนี้

ประการที่ 1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้เชื่อมโยงกับมโนภาพตามวิสัยทัศน์ของตนเอง เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการสร้างให้ดีขึ้น การฝึกปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้เกิดแรงดึงภายในกระบวนการนั้น เมื่อได้รับการบ่มเพาะจะสามารถแผ่ขยายความสามารถไปสู่การหาทางเลือกที่ดีกว่า และบรรลุผลลัพธ์ตามแนวทางที่ได้เลือกไว้ ความเชี่ยวชาญของบุคคลเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ผ่านการพิจารณาใคร่ครวญตามลำพัง เพราะเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปตลอดชีวิต โรงเรียนและองค์กรอื่นๆ จะมีบทบาทสำคัญในวินัยข้อนี้ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้คนได้สะท้อนคิดด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและการสร้างพันธกิจเชิงองค์กร รวมถึงหลีกเลี่ยงการตัดสินว่าบุคคลต้องการสิ่งใดหรือควรมองโลกอย่างไร¹⁰⁶ การดึงดูความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ไม่เพียงเพิ่มความสามารถของตนเอง แต่ยังพัฒนาขีดความสามารถของผู้รอบตัวพวกเขาด้วย รวมทั้งตระหนักได้ว่าองค์กรต้องเกิดการพัฒนาไปพร้อมกับบุคลากร แต่ความเชี่ยวชาญของบุคคลนี้ไม่อาจเพิ่มได้ หากไม่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน เมื่อการเรียนรู้ของบุคคลไม่มีการฝึกฝนหรือจุดประกาย อาจทำให้การเรียนรู้ไม่เกิดความยั่งยืน¹⁰⁷ การฝึกฝนหรืออบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอจึงเป็นรากฐานสำคัญ และเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าสิ่งใดมีความสำคัญต่อตัวบุคคลหรือองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (vision) ที่เป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision)

¹⁰⁵Peter M. Senge et al., *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education* (London: Nicholas Brealey, 2012), 4-7.

¹⁰⁶ Ibid., 79-80.

¹⁰⁷ Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (London: Nicholas Brealey, 2010), 205.

ค้นหาคำตอบของตนเองได้จากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension)¹⁰⁸

ประการที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วินัยร่วมกันนี้ เป็นการมุ่งเน้นไปที่การมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อบุคคลมีเป้าหมายร่วมกัน (ทั้งครู ผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน) จะสามารถเรียนรู้ที่จะสนับสนุนความรับผิดชอบในกลุ่มหรือองค์กรร่วมกัน โดยการพัฒนามโนภาพแห่งอนาคตที่ต้องการสร้างสรรค์ รวมทั้งกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้พวกเขาไปสู่ภาพที่ปรารถนาาร่วมกันได้ โรงเรียนหรือชุมชนที่จำดำเนินการตามวิถีทางแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำต้องนำพาความพยายามของกลุ่มให้จินตนาการถึงภาพในอนาคตที่ต้องการสร้างสรรค์ร่วมกัน ควบคู่ไปกับคุณค่าที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังตลอดเส้นทาง ตลอดจนหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เราคาดว่าจะนำไปใช้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้ทุกคนมีพันธกิจต่ออนาคตของโรงเรียนมาพบปะกันเป็นประจำเพื่อกำหนดเส้นทางร่วมกัน¹⁰⁹ ตามที่ได้กล่าวมานี้ วินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วมจะมุ่งเน้นให้สมาชิกในทีมหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาแนะนำ ประชุมร่วมกันกับทีมอื่นๆ เพื่อแบ่งปันวิสัยทัศน์และพัฒนาแผนปฏิบัติการที่พวกเขาสามารถนำไปใช้ร่วมกันได้ เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นซ้ำๆ ในหลายทีมและหลายคู่ องค์กรทั้งองค์กรจึงมีส่วนร่วมและเติมเต็ม จนกลายเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงทั้งองค์กรเข้าด้วยกัน¹¹⁰

ประการที่ 3 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) เป็นวินัยที่ว่าด้วยการพิจารณาใคร่ครวญและทักษะในการสืบเสาะ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาการตระหนักรู้ในทัศนคติและการรับรู้ (perceptions) ทั้งของตัวบุคคลและบุคคลอื่นๆ รอบข้าง การทำงานร่วมกับแบบแผนทางความคิดจะช่วยให้กำหนดความเป็นจริงในปัจจุบันได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมายิ่งขึ้น แบบแผนทางความคิดส่วนใหญ่ในระบบการศึกษามักไม่ถูกหยิบยกมาถกเถียง (undiscussable) และถูกซ่อนจากมุมมองการปฏิบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาความสามารถในการพูดคุยประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้อย่างปลอดภัยและ

¹⁰⁸ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 2006), 1150-47.

¹⁰⁹ Peter M. Senge et al., *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education* (London: Nicholas Brealey, 2012), 87-86.

¹¹⁰ Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (London: Nicholas Brealey, 2010), 331.

เกิดประสิทธิผล¹¹¹ การปฏิบัติที่ว่าด้วยการทำงานร่วมกับแบบแผนทางความคิดจะช่วยให้เห็นถึงการมองสิ่งต่างๆ และเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มองเห็นด้วยแบบแผนทางความคิดใหม่ที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติได้มากกว่า โดยทักษะสองประเภทที่เป็นศูนย์กลางของการปฏิบัตินี้ได้แก่การสะท้อนคิด (reflection) ด้วยการทำให้กระบวนการคิดช้าลงเพื่อตระหนักรู้ว่าสร้างรูปแบบแผนความคิดขึ้นมาอย่างไรและ การสืบเสาะ (inquiry) ด้วยการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับสมมติฐานของกันและกัน¹¹²

ประการที่ 4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) วินัยด้านนี้ว่าด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น บทสนทนาและการบวนการสร้างการอภิปรายอย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งการสนทนาในกลุ่มย่อยสามารถเปลี่ยนความคิดร่วมได้ เรียนรู้ที่จะขับเคลื่อนพลังงานและการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งดึงเอาสติปัญญาและความสามารถออกมาได้มากกว่าการนำผลรวมของสติปัญญาของทุกคนมารวมกัน การเรียนรู้เป็นทีมสามารถสร้างชั้นได้ในห้องเรียน ระหว่างผู้ปกครองและครู ระหว่างสมาชิกของชุมชน และในกลุ่มนักร้อง ที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ¹¹³ การปฏิบัติเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ้มค่า นั้น เซงเก้ (Senge) เห็นว่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร หากผู้คนในทีมขององค์กรขาดการปรับทิศทางในการเข้าใจร่วมกัน ขาดการประสานงานที่ดีอาจสร้างความสูญเสียอย่างมากมาย ดังนั้นเซงเก้ (Senge) จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติร่วมกัน (alignment) เป็นเงื่อนไขสำคัญในการให้อำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในด้านการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่ 1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ปัญหาหรือพิจารณาประเด็นปัญหาให้กระจ่าง ร่วมกันคิดย่อมดีกว่าคิดเพียงคนเดียว 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน 3)

¹¹¹ Peter M. Senge et al., *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education* (London: Nicholas Brealey, 2012), 8.

¹¹² Ibid., 99-100.

¹¹³ Peter M. Senge et al., *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education* (London: Nicholas Brealey, 2012), 8.

ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ผ่านการฝึกฝนและทักษะของการเรียนรู้เป็นทีมในวงกว้างมากขึ้น¹¹⁴

ประการที่ 5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การสร้างวินัยข้อนี้มีความสำคัญสูงสุด และมุ่งเน้นให้ปัจเจกบุคคลมีความเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ เป็นการมองเห็นในภาพรวมมากกว่าภาพเดี่ยวๆ เพื่อช่วยขจัดปัญหาความซับซ้อนของงาน ความซับซ้อนของความคิด และความซับซ้อนขององค์กร วินัยด้านนี้ ผู้คนเรียนรู้ที่จะเข้าใจการพึ่งพาอาศัยกันและการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถรับมือกับพลังที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์จากการกระทำของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การคิดเชิงระบบมีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผลย้อนกลับและความซับซ้อน ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมและความซับซ้อนดังกล่าวจะดำรงอยู่ในระบบ เมื่อกาลเวลาผ่านไปจะทำให้เกิดเสถียรภาพ การคิดเชิงระบบเป็นวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการยกระดับที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ที่สุด¹¹⁵ การการคิดเชิงระบบจะทำให้พบวิธีการที่แตกต่างในการมองปัญหาและเป้าหมาย ซึ่งไม่ใช่เป็นเหตุการณ์ที่แยกออกมาแต่เป็นองค์ประกอบของโครงสร้างที่ใหญ่กว่าแต่มองเห็นได้น้อยกว่าและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน การเข้าใจระบบจึงเป็นการเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ หรือเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป เขตการศึกษาเป็นระบบที่มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่การวางแผนจนถึงกระบวนการ ทักษะคิดของบุคคลที่ปฏิบัติ รวมถึงนโยบายและขั้นตอนที่รัฐและชุมชนกำหนด การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม เมื่อผู้นามองเห็นว่าสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อกันและกันอย่างไร ก็สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น¹¹⁶

¹¹⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 2006), 237-236.

¹¹⁵ Peter M. Senge et al., *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education* (London: Nicholas Brealey, 2012), 8.

¹¹⁶ *Ibid.*, 123-124.

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอต (Marquardt)

มาร์ควอต (Marquardt) ได้เสนอแนวคิดรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (The Systems Learning Organization Model) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและรวดเร็ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบย่อยทั้งห้าระบบ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร บุคลากร ความรู้ และเทคโนโลยี ระบบย่อยทั้งห้านี้มีความจำเป็นต่อการรักษาการเรียนรู้และความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มาร์ควอต (Marquardt) กล่าวว่า ระบบย่อยขององค์กร บุคลากร ความรู้ และเทคโนโลยี ล้วนมีความจำเป็นต่อการปรับปรุงและเพิ่มพูนการเรียนรู้ และในทางกลับกันก็จะแทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีกสี่ระบบ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่แยกจากกันไม่ได้

รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ประกอบด้วย

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) แบบแผนทางความคิด (mental models) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการสนทนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กรและทักษะขององค์กรที่เกี่ยวข้อง

ระดับของการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ใน 3 ระดับที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1) การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ได้รับจากการศึกษาด้วยตนเอง จากการสังเกตและจากการศึกษาเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี

2) การเรียนรู้แบบกลุ่มหรือแบบทีม (Group or Team Learning) ครอบคลุมการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำภายในของกลุ่ม

3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านความมุ่งมั่นและโอกาสในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้

แนวทางการเรียนรู้ 3 วิธี มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าแต่ละแนวทางจะมีความโดดเด่น แต่ก็มีทับซ้อนกันและมีลักษณะเสริมซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่ง

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในอดีตและแล้วปรับเปลี่ยนการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) คือ เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการจินตนาการถึงอนาคตในหลายลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการวิเคราะห์ทบทวน) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้นโดยการวินิจฉัย แยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3) การเรียนรู้เชิงการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบเสาะและสะท้อนตามความเป็นจริงในปัจจุบัน ตามเวลาจริง และนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร

ทักษะสำคัญ 5 ประการนี้ คือ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการเริ่มต้นและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กรให้สูงขึ้น

1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งที่ส่งผลให้องค์รวมของแบบแผนต่างๆที่เป็นเหตุเป็นผลกันมีความสมบูรณ์ชัดเจนมากขึ้น และยังช่วยกำหนดวิธีการแนวทางในการทำให้เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แบบแผนทางความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อมุมมองและการกระทำต่างๆของบุคคล เช่น แบบแผนทางความคิดหรือจินตนาการของเราที่นำไปสู่การเรียนรู้ การทำงานหรือความรักในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเราในสถานการณ์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้น

3) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) บ่งบอกถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในองค์กร งาน หรือความรับผิดชอบ

4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในการเป็นผู้เรียนอย่างกระตือรือร้น องค์กรประกอบของการเรียนรู้ด้วยตนเองประกอบด้วย การรู้จักรูปแบบในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเอง ตลอดจนการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเป็นในการเรียนรู้

5) การสนทนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารในระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆอย่างอิสระและสร้างสรรค์ และใช้ความสามารถในการฟังผู้อื่นอย่างลึกซึ้งในขณะที่ผู้อื่นกำลังท้วงความเห็นของเรา แบบแผนต่างๆของการมีปฏิสัมพันธ์ที่อาจ

ส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กรหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ในกลุ่มหรือเป็นพลวัตขององค์กร และถ้าเรามองไม่ออกหรือละเลย สิ่งเหล่านี้จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่เมื่อมองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ ก็จะสามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การสนทนาเป็นสื่อกลางที่สำคัญสำหรับการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้รวมถึงการปฏิบัติในที่ทำงาน

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีระบบในแต่ละกระบวนการซึ่งเป็นระบบย่อยเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีมิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน เป็นมโนภาพขององค์กรที่ปลูกฝังภายในองค์กร แล้วส่งต่อไปยังบุคคลภายนอกองค์กรโดยมีวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปของบริษัท ซึ่งการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นจะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ตลอดจนปรับปรุงบริษัทอย่างต่อเนื่อง

2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แนวปฏิบัติ พิธีการและขนบธรรมเนียมต่างๆของผู้คนในขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของค่านิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร การเรียนรู้จึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กรและบูรณาการหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร วัฒนธรรมหลากหลายและมีคุณค่าจะช่วยสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมการเรียนรู้ และส่งเสริมค่านิยม เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับกับโครงสร้างแบบราชการที่ปิดแน่นและเข้มงวด

3) กลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่ใช้ในการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัท ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์กร

4) โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ระดับ และองค์ประกอบต่างๆขององค์กรนั้นๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่มีความคล่องตัว ไร้ขอบเขต และแบนราบ (flat) ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อและมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานตลอดจนความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ระบบย่อยด้านบุคลากร (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้นำ รวมถึงพนักงาน ลูกค้า พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า รวมถึงชุมชนแวดล้อม แต่ละกลุ่มล้วนมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทุกคนต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and leaders) ต้องเป็นทั้งผู้ฝึกสอนและผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น โดยมีความรับผิดชอบหลักในการสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับผู้คนรอบข้าง

2) พนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและความคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ มีการวางแผนสำหรับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมทั้งต้องแก้ปัญหาเป็น

3) ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการ การรับการฝึกอบรม ซึ่งถือได้ว่ามีส่วนในการสร้างความเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร

4) พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partners and alliances) ได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5) ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า (Suppliers and vendors) จะได้รับการฝึกอบรม และมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง

6) ชุมชน (Community) เช่น หน่วยงานต่างๆ ทางสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีส่วนในการจัดหาและรับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ เป็นการจัดการความรู้ที่รับได้มาและความรู้ที่สร้างขึ้นขององค์กร ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองข้อมูล (data mining) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบความรู้

องค์ความรู้ทั้ง 6 ประการของการเรียนรู้ในองค์กรนั้นมีความต่อเนื่องและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นแบบเครือข่าย การกระจายข้อมูลเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง ภายใต้วงเวลาที่แตกต่างกัน การจัดการความรู้ (knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้เป็นหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำพา (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน องค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบการของระบบย่อยด้านความรู้ประกอบไปด้วย

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่และข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่จะถูกสร้างขึ้นผ่านกระบวนการต่างๆ มากมาย ตั้งแต่ต้นวัตรกรรมไปจนถึงการวิจัยที่ละเอียดและต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้สามารถมองเห็นผ่านการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการใช้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้อันทรงคุณค่าขององค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ง่าย ทุกเวลาและจากที่ใดก็ได้

4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and data Mining) เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการปรับโครงสร้างใหม่และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ส่วนการทำเหมืองข้อมูลหรือความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ของตนเองได้

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and dissemination) เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และระหว่างบุคคล ทั้งโดยเจตนาและโดยไม่เจตนาทั่วทั้งองค์กร

6) การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง (Application and validation) ครอบคลุมการใช้และการประเมินความรู้โดยสมาชิกในองค์กร สิ่งนี้จะสำเร็จได้โดยผ่านการใช้ความรู้และประสบการณ์อันยาวนานขององค์กรอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือด้านข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างในการทำงานร่วมกัน การสอนงาน การประสานงาน และทักษะความรู้อื่นๆ

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยียังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ขั้นสูงเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (on-line conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้เปรียบเสมือน “ทางด่วนความรู้ (knowledge freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้

1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลักในการรวบรวมและกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

2) เทคโนโลยีสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ (Technology for enhancing learning) เกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (The systems learning organization) สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการควบคู่ไปการปฏิบัติงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นการเรียนรู้แบบส่งเสริมสมรรถนะ และยังเป็นจุดเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ผ่านการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) โดยมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นที่สามารถปรับตัว ฟื้นฟูตัวเองเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนมีบรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมให้รางวัล และแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม บุคลากรจะสร้างเครือข่ายในรูปแบบนวัตกรรมที่คล้ายกับชุมชนทั้งในและนอกองค์กร บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนด้วยความปรารถนาที่จะปรับปรุงและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจ ผลย้อนกลับ และการสร้างแนวความคิด จะเป็นตัวกำหนดลักษณะของกิจกรรมในแต่ละวัน บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร¹¹⁷ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติยังสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนช่วยให้องค์กรก้าวข้ามอุปสรรคและหลุมพรางที่อาจขัดขวางการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย¹¹⁸

¹¹⁷ Michael J. Marquardt, **The learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**, 2nd ed. (Palo Alto: Davies-Black, 2002), 23-33.

¹¹⁸ Michael J. Marquardt, **Optimizing the power of action learning: real-time strategies for developing leaders, building teams, and transforming organizations**, 2nd ed. (Boston: Nicholas Brealey, 2011), 175.

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin)

การ์วิน (Garvin) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ความรู้ การแสวงหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ มีการแบ่งปันความรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะไม่สิ้นสุดเพียงแค่ส่วนบุคคล หรือเข้าถึงได้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น แต่องค์กรความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ต้องกระจายเข้าสู่ทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็ว ขยายกรอบความรู้จากบุคคลสู่บุคคล แผนกหนึ่งไป อีกแผนกหนึ่ง และฝ่ายหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง จนกลายเป็นความจำ (memory) ที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร อาจบัญญัติขึ้นเป็นนโยบาย กระบวนการ และบรรทัดฐานเพื่อให้เกิดความมั่นคงเมื่อเวลาผ่านไป ความรู้มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง แต่อาจไม่ได้ถูกนำมาจัดเก็บอยู่ในการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้¹¹⁹ การ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยหลัก 5 ประการในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองด้วยแนวทางใหม่ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเหตุการณ์ในอดีต 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่ดีที่สุดของผู้อื่น และ 5) การถ่ายโอนความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมต่างๆ นี้ เมื่อผสมผสานเข้ากับโครงสร้างของกระบวนการทำงาน จะทำให้การบริหารจัดการความรู้ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ¹²⁰

การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลัก 5 ประการ มีดังนี้

1. การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) เป็นหลักการที่ใช้แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพในการขับเคลื่อน แนวคิดพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่

1) การอาศัยวิธีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ แทนที่การคาดเดา ตามแนวคิดของ Deming Cycle (PDCA) หรือที่เรียกว่า วางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) ลงมือทำ (Act) หรือที่บุคคลอื่นเรียกว่าการตั้งสมมติฐาน

2) การยืนยันด้วยข้อมูล แทนที่การตัดสินใจ หรือในทางปฏิบัติเรียกว่า การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง (fact-based management)

3) การใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่าย (กราฟ, แผนภูมิ, การวิเคราะห์สหสัมพันธ์, แผนภาพแสดงสาเหตุและผลลัพธ์) เพื่อจัดระเบียบข้อมูลและหาข้อสรุปจากข้อมูล

2. การทดลอง (Experimentation) กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความใกล้เคียงกับวิธีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

¹¹⁹ David A. Garvin, **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work** (Boston: Harvard Business Review, 2000), 7.

¹²⁰ David A. Garvin, **General management: processes and action** (New York: McGraw-Hill, 2002), 405.

แต่ต่างกันที่การทดลองมักเกิดจากแรงจูงใจจากโอกาสและและการขยายขอบเขตความรู้ แต่ไม่ได้มาจากปัญหาปัจจุบัน การทดลอง มี รูปแบบหลัก คือ รูปแบบการทดลองที่ดำเนินการต่อเนื่อง และ 2 รูปแบบการทดลองที่ไม่ซ้ำแบบใคร

1) กิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing programs) เกี่ยวข้องกับการทดลองย่อยๆ ที่กระทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อเพิ่มความรู้ และเป็นหลักสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) โครงการสาธิต (Demonstration project) มักมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่าการทดลองที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในภาพรวม โดยเริ่มต้นจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อน และมักมีเป้าหมายดำเนินการเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ขององค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experimentation) องค์กรต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ เพื่อบันทึกเป็นบทเรียนแบบเปิดที่เข้าถึงได้ง่ายแก่บุคลากร

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from others) การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการทบทวนและการวิเคราะห์ทั้งหมด บางครั้งความรู้ความเข้าใจที่มีอิทธิพลอาจมาจากการมองสภาพแวดล้อมออกไปจากสิ่งที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองใหม่และเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยการหยิบยืมแนวคิดภายนอกองค์กรเข้ามาแทนที่การปฏิเสธความคิดที่ไม่ได้มาจากภายในองค์กร หรือเรียกได้ว่าเป็นการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติขององค์กรกับองค์กรอื่นที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า

5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge) การเรียนรู้เป็นสิ่งที่คงอยู่ได้มากกว่าในเฉพาะกลุ่ม จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยความคิดจะส่งผลกระทบต่อได้สูงสุด เมื่อมีการแบ่งปันความรู้เป็นวงกว้างแทนที่จะอยู่กับคนเพียงส่วนหนึ่ง ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้กระตุ้นกระบวนการนี้จะประกอบด้วย รายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร คำพูด ภาพประกอบ การให้ความรู้และการโครงการฝึกอบรม และโครงการตามมาตรฐานขององค์กร โดยรูปแบบต่าง ๆ นี้มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน¹²¹

¹²¹ David A. Garvin, **General management: processes and action** (New York: McGraw-Hill, 2002), 405-413.

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 ได้กำหนดและเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 62 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วย ท้องที่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม กรุงเทพมหานคร ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตั้งอยู่ที่ เขตราชเทวี

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด มีเขตพื้นที่บริการทั้งสิ้น 23 เขตปกครอง ได้แก่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม

รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 67 โรง มีดังนี้

ที่	รายชื่อโรงเรียน	ที่	รายชื่อโรงเรียน
1.	โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม	35.	โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
2.	โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา	36.	โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน
3.	โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย	37.	โรงเรียนวัดนวลนรดิศ
4.	โรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม	38.	โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
5.	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา	39.	โรงเรียนวัดบวรนิเวศ
6.	โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย	40.	โรงเรียนวัดบวรมงคล
7.	โรงเรียนทวีธาภิเศก	41.	โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
8.	โรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน	42.	บางโรงเรียนวัดพุทธบูชา

9.	โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	43.	โรงเรียนวัดรางบัว
10.	โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	44.	โรงเรียนวัดราชบพิศ
11.	โรงเรียนเทพศิรินทร์	45.	โรงเรียนวัดราชโอรส
12.	โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์	46.	โรงเรียนวัดราชาธิวาส
13.	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธ มณฑล	47.	โรงเรียนวัดสระเกศ
14.	โรงเรียนนวมจรตติศวิทยาควม รัชมังกลาภิเชก	48.	โรงเรียนวัดสังเวช
15.	โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม	49.	โรงเรียนวัดอินทาราม
16.	โรงเรียนบางมดวิทยา "สีสุกหวาดจวนอุปถัมภ์"	50.	โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
17.	โรงเรียนเบญจมราชาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์	51.	โรงเรียนศรีอยุธยา
18.	โรงเรียนปัญญาารคุณ	52.	โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์
19.	โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม	53.	โรงเรียนศึกษานารี
20.	โรงเรียนโพธิสารพิทยากร	54.	โรงเรียนศึกษานารีวิทยา
21.	โรงเรียนมักกะสันพิทยา	55.	โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
22.	โรงเรียนมหรณพาราม	56.	โรงเรียนสตรีวัดอัปสรสวรรค์
23.	โรงเรียนมัธยมวัดดาวคนอง	57.	โรงเรียนสตรีวิทยา
24.	โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม	58.	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
25.	โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง	59.	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี
26.	โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร	60.	โรงเรียนสวนอนันต์
27.	โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์	61.	โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
28.	โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์	62.	โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
29.	โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม	63.	โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์
30.	โรงเรียนโยธินบูรณะ	64.	โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม
31.	โรงเรียนโยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธารามวิทยา)	65.	โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม
32.	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน	66.	โรงเรียนอупรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
33.	โรงเรียนราชันนทาจารย์ สามเสนวิทยาลัย 2	67.	อิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
34.	โรงเรียนราชวินิต มัธยม		

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อุทรณ์ โขมะนาม ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) แนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การรวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ รองลงมา คือ การวางแผนและดำเนินงานตามแผน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05¹²²

สิริรักษ์ นักดนตรี ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของครูมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนา 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย 5) พัฒนาด้วยตนเอง 6) พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มืออาชีพ

¹²² อุทรณ์ โขมะนาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2560), บทคัดย่อ.

อาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง 7) จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ 8) กำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน 9) จัดนิทรรศการหรือสัมมนาพเสนอผลการปฏิบัติงาน¹²³

ทิพวัลย์ ชันทิตย์ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐาน สากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁴

จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 กับจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 2) แรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 กับจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการทำงานของครูสามารถร่วมกันพยากรณ์จิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 23.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

¹²³ สิริรักษ์ นกตดนตรี, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), ง.

¹²⁴ ทิพวัลย์ ชันทิตย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

ศิริลักษณ์ มีจันทน์โท ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านรูปแบบวิถีคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁵

รัตติยา จันทน์เอียด ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีความรอบรู้ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมร้อยละ 96.50 ดังนั้นควรมีการจัดอบรมสัมมนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ¹²⁶

¹²⁵ ศิริลักษณ์ มีจันทน์โท, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1,” วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า 4, 2 (พฤษภาคม 2560): 22.

¹²⁶ รัตติยา จันทน์เอียด, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2561), บทคัดย่อ.

ลีลาวรรณ รัตนวาร ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁷

วิรวรรณ จิตต์ปราณี ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล 2) การมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก ทักษะความสนใจใคร่รู้และจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹²⁸

ธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจาก

¹²⁷ ลีลาวรรณ รัตนวาร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2,” **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 10, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 412.

¹²⁸ วิรวรรณ จิตต์ปราณี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 9, 2 (ตุลาคม - ธันวาคม 2561): 34-47.

มากไปน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับ มากที่สุด 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ความ เกี่ยวเนื่องของชีวิตการทำงานกับสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตโดยรวม แนวคิดเกี่ยวกับสิทธิ และหน้าที่ของคนภายในองค์กรที่ทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยซึ่ง เท่ากับการบูรณาการทางสังคมภายในองค์กรที่ทำงาน โอกาสในการใช้และพัฒนาศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนหรือเงินชดเชยที่เพียงพอและเป็นธรรม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁹

จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ 3) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹³⁰

¹²⁹ ธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตใน การทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

¹³⁰ จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7,” วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร 39, 5 (2562): 137.

อังกูร เถาว์ลัย ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³¹

รุ่งนภา จันทร์ลี ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³²

¹³¹ อังกูร เถาว์ลัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562), 80-81.

¹³² รุ่งนภา จันทร์ลี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562), 88.

อังศุมาลิน กุลฉวะ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) สมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ด้านการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 62.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³³

นิรมล คงประจักษ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านมุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร อยู่ลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการสอนของครู ด้านการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ด้านการวางแผนเพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ และด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ตามลำดับ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ลำดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

¹³³ อังศุมาลิน กุลฉวะ, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม 9, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2562): 64-65.

การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ในแต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.010 -0.870 เป็นสหสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹³⁴

พงษ์ธร หนูฤทธิ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³⁵

เกศสุตา วรรณสินธ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่อันดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ¹³⁶

ภาวิณี ชุณหะทรัพย์ ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์

¹³⁴ นิรมล คงประจักษ์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครปฐม เขต 2,” วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 6, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 167.

¹³⁵ พงษ์ธร หนูฤทธิ์, “วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 10, 1 (มกราคม - เมษายน 2563): 255.

¹³⁶ เกศสุตา วรรณสินธ์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27,” วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด 9, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 199.

ร่วม การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน และความรอบรู้แห่งตน ตามลำดับ และ 2) เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05¹³⁷

มูโรนะ โตะฮิซอ ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ 2) ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทักษะการคิดและแก้ปัญหา รองลงมา คือ ทักษะการทำงานอย่างร่วมพลังและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³⁸

เหมสุดา คุมโสรระ ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 กรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูมีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูมีประสบการณ์ทำงานต่างกัน

¹³⁷ ภาวิณี ชุันททรัพย์, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 11, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 173.

¹³⁸ มูโรนะ โตะฮิซอ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4,” **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช** 12, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2563): 133.

มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹³⁹

ณัฐพร สายศร ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการปลุกงานสู่ความรับผิดชอบมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม 2) ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยพบว่าโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁴⁰

ธนภัทร พึ่งพงษ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

¹³⁹ เหมสุดา คุมโสระ, “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 กรุงเทพมหานคร,” **การประชุมวิชาการระดับชาติ “การศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ครั้งที่ 4” ประจำปี 2563 (ผ่าน online),** (5 มิถุนายน 2563): 161-169.

¹⁴⁰ ณัฐพร สายศร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร,” **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 7, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2563):** 147-161.

กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน¹⁴¹

อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตาม ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดย ภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส ของบุคคล ความตั้งใจทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 3) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระดับปานกลาง ในลักษณะคล้ายตามกัน¹⁴²

อรุณี พจนโพธา ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพ งานวิชาการโรงเรียน ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพงานวิชาการโรงเรียนในกลุ่มกรุงธนใต้

¹⁴¹ ธนภัทร พึ่งพงษ์, “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร,” *Journal of Roi Kaensarn Academi* 6, 2 (กุมภาพันธ์ 2564): 72-85.

¹⁴² อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2564), ง.

สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁴³

ยีนยง ไทยใจดี ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง พหุสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1) พหุสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนด้านที่มีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาต่ำสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม 2) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่วนด้านที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ 3) พหุสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับสูง¹⁴⁴

ถิรมนัส ไหลสุพรรณวงศ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายร่วมกัน และการมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร ตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

¹⁴³ อรุณี พจนโพธา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน ในกลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 19, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 510.

¹⁴⁴ ยีนยง ไทยใจดี, “พหุสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20,” วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล 7, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 96.

การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁴⁵

กนกวรรณ เขียวนิล ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนใน เขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของการบริหาร วิชาการโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการ บริหารวิชาการในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁴⁶

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิม เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการ พัฒนาทางวิชาชีพ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิม เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแบบแผนทางความคิด 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมคือ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มี การพัฒนาทางวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁴⁷

¹⁴⁵ ธิรมนัส ไหลสุพรรณวงศ์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1,” **วารสาร ศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 13, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 183.

¹⁴⁶ กนกวรรณ เขียวนิล, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัด กรุงเทพมหานคร,” **Journal of Roi Kaensarn Academi** 6, 2 (ธันวาคม 2564): 172.

¹⁴⁷ กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์

สรวิศ เพชรภูมิภัทร ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารกิจการนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ประสิทธิผลการ บริหารกิจการนักเรียนของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ด้านงานกิจกรรมนักเรียน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานแนะแนว 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารกิจการนักเรียนของสถานศึกษาโดยรวม เชิงบวกในระดับสูง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01¹⁴⁸

สุพรรณดา แสนบุญ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้แก่ ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยภาพรวม พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูและ บุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3 อยู่ในระดับ มาก เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนา ความสามารถของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมและด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าและ ความมั่นคงในงาน ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกละเลยและปลอดภัย ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน ด้านการปฏิบัติงานในสังคม และ ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 3) คุณภาพชีวิต การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน อายุ ระดับการศึกษา

ปริญญามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), 106-111.

¹⁴⁸ สรวิศ เพชรภูมิภัทร, “การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิผลการบริหารกิจการนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12,” **วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์** 7, 1 (มกราคม - มีนาคม 2565): 117.

ระยะเวลาการทำงานและรายได้แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05¹⁴⁹

พิชญากัท กำจัดภัย ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้แก่ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ มีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเท่ากับ .922 ค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 85 ค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการพยากรณ์เท่ากับ .199 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁵⁰

พนิดา คุณพล ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ในสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการ

¹⁴⁹ สุพรรณดา แสนบุญ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3,” *Journal of Modern Learning Development* 7, 9 (ตุลาคม 2565): 366.

¹⁵⁰ พิชญากัท กำจัดภัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1,” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* 16, 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2565): 72-85.

ของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ร่วมกันทำนายประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 27.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01¹⁵¹

ชัยยนต์ นนทมาตย์ ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01¹⁵²

พิมพ์พิไล เหล่าพิมพ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05¹⁵³

กันตินันท์ เวชสาร ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์

¹⁵¹ พนิดา คุณพล, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ในสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2,” วารสารศึกษาศาสตร์ มมร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 10, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565): 33.

¹⁵² ชัยยนต์ นนทมาตย์, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์,” วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 19, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565): 242.

¹⁵³ พิมพ์พิไล เหล่าพิมพ์, “ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี,” วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์ 7, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565): 2204.

ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต3โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05¹⁵⁴

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย ศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน และ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน¹⁵⁵

สุริยวรรณ พรหมขุนทอง ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ และ 2) ครูที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁵⁶

¹⁵⁴ กันตินันท์ เวชสาร, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3,” วารสารมหาจุฬาทานีปริทรรศน์ ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 4, 8 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565): 44-45.

¹⁵⁵ นุชรา โพธิ์พัฒนชัย, “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 16, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2565): 102-103.

¹⁵⁶ สุริยวรรณ พรหมขุนทอง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร,” Journal of Roi Kaensarn Academi 7, 10 (ตุลาคม 2565): 220.

พีรวัฒน์ ศีตีสาร ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁵⁷

ศิลปิน ทิพย์นพคุณ ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีบทบาท ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁵⁸

¹⁵⁷ พีรวัฒน์ ศีตีสาร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2565), บทคัดย่อ.

¹⁵⁸ ศิลปิน ทิพย์นพคุณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์,” วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย 7, 1 (มกราคม - มีนาคม 2566): 209.

งานวิจัยต่างประเทศ

เบบี้ (Baby) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาความเป็นผู้นำขององค์กรพิเศษในรัฐเกรละ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณาทางด้านของการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับสูง¹⁵⁹

เหลย เซีย (Lei Xie) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลกระทบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้และการพัฒนาในองค์กรในปัจจุบัน พบว่ามีภาวะผู้นำประเภทต่างๆ ที่เอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาเชิงประจักษ์นี้เป็นการเปรียบเทียบผลกระทบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อองค์กรการเรียนรู้ (องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้และการพัฒนา) ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน (SMEs) ระเบียบวิธีวิจัยสมมุติฐานที่เสนอมานี้ 4 สมมุติฐานได้นำไปทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลกว่า¹⁶⁰

เจาฮุย เซิง และคณะ (Zhaohui Sheng et al.) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวคิดเชิงบูรณาการการตรวจสอบโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในบริบทของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick และสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างมิติการเรียนรู้และผลลัพธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจาก

¹⁵⁹ Geo Baby, "Transformational Leadership and Learning Organization - A Study with special reference to the organizational leadership in Kerala" (Ph. D. dissertation, School of Management Studies, Faculty of Social Sciences, Cochin University of Science and Technology, 2016), 202.

¹⁶⁰ Lei Xie, "The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis," *Leadership & Organization Development Journal* 41, 2 (April 13, 2020): 220-236.

องค์กร โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากร ได้รวบรวมข้อมูล จากครู และเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนประถมถึงมัธยม จำนวน คน ผลการวิจัยพบว่า 322 องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดหลายมิติ และคุณภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นตามบุคลากรในโรงเรียนที่มีการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กร ข้อเสนอแนะในการวิจัยคือ การศึกษาผลลัพธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยใช้ กลุ่มตัวอย่างในเขตเมืองเป็นพื้นที่ศึกษาวิจัย สำหรับการวิจัยในอนาคตควรส่งเสริมให้ขยายตัวอย่าง การศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงเพื่อขยายผลการวิจัย¹⁶¹

วิลเลียมส์ (Williams) ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ ใหญ่ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในองค์กรของครูในโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล จุดประสงค์ของการศึกษา นี้คือเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในองค์กรของ ครูในโรงเรียนในกำกับของรัฐบาลในสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของอาจารย์ใหญ่และความมุ่งมั่นในองค์กรของครูในโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ครูมีแนวโน้มที่จะยังคงมีความมุ่งมั่นในโรงเรียน ของตนมากขึ้น หากผู้นำแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และพฤติกรรมของผู้นำที่มีการ กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ¹⁶²

มาซาร์ (Mashar) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนรัฐบาลระดับชั้นมัธยม ปลายอิสลาม Madrasah Aliyah Negeri แห่งตุลูงกาบัง ในจังหวัดชาวาตะวันออก จากการนำองค์กร แห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติที่โรงเรียนรัฐบาลระดับชั้นมัธยมปลายอิสลาม Madrasah Aliyah Negeri นั้น พบว่าโรงเรียนยังคงต้องได้รับการส่งเสริมในด้านองค์ประกอบ 5 ด้านตามแนวคิดของ Senge เพื่อให้ องค์กรมีทักษะในการเรียนรู้ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ, ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล, แบบแผนทาง

¹⁶¹ Zhaohui Sheng et al., "Examining schools as learning organizations: an integrative approach," **The Learning Organization** 28, 4 (January 14, 2021): 383-396.

¹⁶² Jeremy Williams, "Exploring Transformational Leadership of Principals and the Impact on the Organizational Commitment of Teachers in High Poverty Urban Charter Schools," (Ph. D. dissertation, Indiana Wesleyan University, 2020), 106-108. accessed June 4, 2022, available from <https://www.proquest.com/docview/2614769613/DC9073C07674BDCPQ/1>

ความคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของทีม โรงเรียนรัฐบาลระดับชั้นมัธยมปลาย อิสลาม Madrasah Aliyah Negeri ต้องมีการดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถาบันของตนอยู่เสมอ จะต้องไม่เพียงแค่อยุติหนึ่งเท่านั้น แต่ยังต้องมีการขับเคลื่อนไปตามเวลาอีกด้วย สามารถทำได้โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ตามภูมิหลังทางวัฒนธรรมขององค์กร สถาบันการศึกษาอิสลามแต่ละแห่ง โดยยึดหลักค่านิยมทางศาสนา และกำหนดขึ้นโดยให้สังคมทุกระดับมีส่วนร่วมในสถาบันการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจในวิสัยทัศน์และพันธกิจเดียวกัน นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มความมุ่งมั่นระหว่างบุคลากรและสร้างความสามัคคีในแต่ละระดับ ดังนั้นโรงเรียนรัฐบาลระดับชั้นมัธยมปลาย อิสลาม Madrasah Aliyah Negeri ไม่เพียงแต่คำนึงถึงความคาดหวังของชุมชนเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมใดควรใช้เป็นอัตลักษณ์ในสถาบันการศึกษาอิสลาม จึงสามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของสถาบันให้มีความสามารถในการแข่งขัน¹⁶³

เซวหลิน (Xuelin He) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูและการบำรุงรักษาบุคลากรครู ของโรงเรียนมัธยมเป่าจีจินไถ มณฑลส่านซี ประเทศจีน การศึกษานี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญในเชิงบวก ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบำรุงรักษาบุคลากรครู ของโรงเรียนมัธยมเป่าจีจินไถ มณฑลส่านซี ประเทศจีน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ คะแนนรายด้านสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และคะแนนรายด้านต่ำสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล¹⁶⁴

¹⁶³ Ali Mashar, “Learning Organization At Madrasa Aliyah Negeri (Public Islamic Senior High School) Of Tulungagung Regency, East Java Province,” **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education** 12, 6 (2021): 1934-1947.

¹⁶⁴ Xuelin He ,“A Study of the relationship between teachers’ perception towards the principal’s Transformational Leadership style and teacher retention at Baoji Jintai Senior Middle School, Shanxi province, China,” **Scholar: Human Sciences** 14, 1 (January-June, 2022): 230-241, accessed June 4, 2022, available form <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/view/5078/3365>

สรุป

จากแนวคิดหลายทฤษฎี หลักการ แนวคิด งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ตลอดจนพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปสู่การเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และหลักสำคัญ 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ประกอบไปด้วย 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 4) ด้าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
- 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 118 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงานและบทความต่างๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการวิจัย และเสนอโครงร่างวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างในงานวิจัย นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย

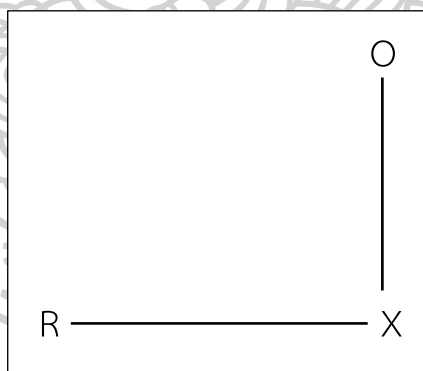
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขขอบทพร้อมตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัย แบบกลุ่มตัวอย่างเดียว โดยตรวจสอบสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 - O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 รวมทั้งสิ้น จำนวน 67 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁶⁵ ได้กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 59 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ขนาดเล็กและขนาดกลาง 2) ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ¹⁶⁶

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 118 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	ขนาด สถานศึกษา	ประชากร (สถานศึกษา)	กลุ่ม ตัวอย่าง (สถานศึกษา)	ผู้ให้ข้อมูล		รวม (คน)
				ผู้อำนวยการ/ รักษาการใน ตำแหน่ง	ครู	
กรุงเทพ มหานคร เขต 1	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	34	30	30	30	60
	ขนาดใหญ่และ ขนาดใหญ่พิเศษ	33	29	29	29	29
	รวม	67	59	59	59	118

¹⁶⁵ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement*, No.3 (November 1970): 608.

¹⁶⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, **สารสนเทศแสดงจำนวนนักเรียนแผนที่โรงเรียน**, เข้าถึงเมื่อ 25 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://eoffice.sesao1.go.th/info/maps/student>

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

2.1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเคารพ ยกย่อง เกิดความศรัทธา ไว้วางใจ เชื่อมั่นในการชี้นำของผู้นำ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำจะมีคุณลักษณะในทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ และเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำจะแสดงวิสัยทัศน์ที่ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะประพาดิตนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ และแสดงให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อการมีจิตสำนึกต่อภารกิจร่วมกันของกลุ่ม โดยทำให้ผู้ตามมั่นใจว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคได้

2.2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยให้ความหมายของภารกิจและความท้าทายในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณ ความกระตือรือร้น สร้างแรงคิดเชิงบวก ยกย่องระดับความคาดหวังของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำจะแสดงให้ผู้ตามเห็นภาพเป้าหมายในอนาคตที่น่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าเป้าหมายดังกล่าวสามารถสำเร็จได้ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยความสามารถของผู้ตาม

2.3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงสภาพปัญหา และทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการริเริ่ม สร้างสรรค์ ทหาวิธีการในการจัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์เดิมด้วยแนวทางใหม่ๆ กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามลองใช้แนวทางจากมุมมองปัญหาในหลายแง่มุม จูงใจผู้ตามให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของผู้ตาม หรือไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามแต่ละคน แม้จะแตกต่างจากผู้นำ แต่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเชื่อมั่นในความสามารถปฏิบัติงานของผู้ตาม

2.4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะกระทำโดยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลตามความต้องการหรือความจำเป็นของผู้ตาม และให้การยอมรับความแตกต่างของผู้ตาม ให้กำลังใจ

อิสระ และคำนึงถึงโครงสร้างภาระงานของผู้ตามแต่ละบุคคล อีกทั้งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่มีการสื่อสารกับผู้ตาม โดยพบปะพูดคุยกับผู้ตามเพื่อติดตามการปฏิบัติงาน รับฟังปัญหาของผู้ตาม รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล เช่น การจดจำบทสนทนาก่อนหน้านี้ และตระหนักถึงความกังวลส่วนบุคคล มองความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นภาพรวมมากกว่าการเป็นเพียงผู้ตามคนหนึ่ง ผู้นำจะแสดงถึงการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานเพื่อพัฒนาผู้ตามและติดตามภารกิจที่ได้มอบหมาย ให้คำแนะนำ หรือสนับสนุนตามที่ผู้ตามต้องการ รวมถึงประเมินความก้าวหน้าของผู้ตาม โดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ

3. ตัวแปรตามเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ที่ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

3.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1) หมายถึง การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้เชื่อมโยงกับโมโนภาพตามวิสัยทัศน์ของตนเอง เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการสร้างให้ดีขึ้น การฝึกปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้เกิดแรงดึงภายในกระบวนการนั้น เมื่อได้รับการบ่มเพาะจะสามารถแผ่ขยายความสามารถไปสู่การหาทางเลือกที่ดีกว่า และบรรลุผลลัพธ์ตามแนวทางที่ใดเลือกไว้ ความเชี่ยวชาญของบุคคลเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ผ่านการพิจารณาใคร่ครวญตามลำพัง เพราะเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปตลอดชีวิต โรงเรียนและองค์กรอื่นๆ จะมีบทบาทสำคัญในวินัยข้อนี้ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้คนได้สะท้อนคิดด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง และการสร้างพันธกิจเชิงองค์กร

3.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_2) หมายถึง การมุ่งเน้นไปที่การมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อบุคคลมีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งครู ผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน) จะสามารถเรียนรู้ที่จะสนับสนุน) ความรับผิดชอบในกลุ่มหรือองค์กรร่วมกัน โดยการพัฒนามโนภาพแห่งอนาคตที่ต้องการสร้างสรรค์ รวมทั้งกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้พวกเขาไปสู่ภาพที่ปรารถนาาร่วมกันได้ โรงเรียนหรือชุมชนที่จำดำเนินการตามวิถีทางแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3.3 แบบแผนทางความคิด (Y_3) หมายถึง การพิจารณาใคร่ครวญและทักษะในการสืบเสาะ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาการตระหนักรู้ในทัศนคติและการรับรู้ (perceptions) ทั้งของตัวบุคคลและบุคคลอื่นๆ รอบข้าง การทำงานร่วมกับแบบแผนทางความคิดจะช่วยให้กำหนดความเป็นจริงในปัจจุบันได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมายิ่งขึ้น

3.4 การเรียนรู้ของทีม (Y_4) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น บทสนทนาและการบวนการสร้างการอภิปรายอย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งการสนทนาในกลุ่มย่อยสามารถเปลี่ยนความคิดร่วมได้ เรียนรู้ที่จะขับเคลื่อนพลังงานและการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งตั้งเอาสติปัญญาและความสามารถออกมาได้มากกว่าการนำผลรวมของสติปัญญาของทุกคนมารวมกัน การเรียนรู้เป็นทีมสามารถสร้างขึ้นได้ในห้องเรียน ระหว่างผู้ปกครองและครู ระหว่างสมาชิกของชุมชน และในกลุ่มนักร้อง ที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

3.5 การคิดเชิงระบบ (Y_5) หมายถึง การมุ่งเน้นให้ปัจเจกบุคคลมีความเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ เป็นการมองเห็นในภาพรวมมากกว่าภาพเดี่ยวๆ เพื่อช่วยขจัดปัญหาความซับซ้อนของงาน ความซับซ้อนของความคิด และความซับซ้อนขององค์กร วินัยด้านนี้ ผู้คนเรียนรู้ที่จะเข้าใจการพึ่งพาอาศัยกันและการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถรับมือกับพลังที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์จากการกระทำของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การคิดเชิงระบบมีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผลย้อนกลับและความซับซ้อน ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมและความซับซ้อนดังกล่าวจะดำรงอยู่ในระบบ เมื่อกาลเวลาผ่านไปจะทำให้เกิดเสถียรภาพ การคิดเชิงระบบเป็นวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการยกระดับที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge)

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five scale)¹⁶⁷ มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

¹⁶⁷ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo: McGraw-Hill Book company, 1961), 73-74.

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มา กำหนดโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตเนื้อหาภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ใช้เกณฑ์ค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0 จากนั้นตรวจสอบและปรับปรุงเครื่องมือและจัดทำเป็นฉบับทดลองใช้

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 15 โรงเรียนละ 2 คน รวม 30 ฉบับ

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹⁶⁸ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) โดยได้ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้ 1) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.980 2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.969 3) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.980

5. ได้เครื่องมือฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

¹⁶⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3 rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง และใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google form) และส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับสถานศึกษาที่ไม่สะดวกในการเดินทาง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้ค่าคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้จากการตอบแบบสอบถามข้อมูล แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตของค่ามัชฌิมเลขคณิตตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁶⁹ มีรายละเอียดดังนี้

¹⁶⁹ John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice Hal, 1970), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient : r_{xy}) โดยมีเกณฑ์พิจารณาระดับความสัมพันธ์ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ¹⁷⁰

¹⁷⁰ Denis E. Hinkle, William Wiersma, and Stephan G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สรุป

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 การวิจัยเป็นแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 59 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 118 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 91.55 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 108 คน การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	52	48.15
หญิง	56	51.85
รวม	108	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	20	18.52
31 – 40 ปี	37	34.26
41 – 50 ปี	25	23.15
51 ปีขึ้นไป	26	24.07
รวม	108	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	37	34.26
ปริญญาโท	58	53.70
ปริญญาเอก	13	12.04
รวม	108	100.00
4. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา	54	50.00
ครู	54	50.00
รวม	108	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	22	20.37
6 – 10 ปี	27	25.00
11 – 15 ปี	16	14.81
16 – 20 ปี	18	16.67
มากกว่า 20 ปี	25	23.15
รวม	108	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 51.85 เพศชาย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 48.15 มีอายุ 31 - 40 ปี มากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 34.26 รองลงมาอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 24.07 อันดับที่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 23.15 และอันดับสุดท้ายอายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.52 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 34.26 และอันดับสุดท้ายมีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.04 ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลมีเท่ากัน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวนตำแหน่งละ 54 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และประสบการณ์การทำงานมากที่สุด คือ ระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 25 รองลงมา คือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 23.15 อันดับสาม คือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.37 อันดับสี่ คือ ระหว่าง 16 - 20 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และอันดับสุดท้าย คือ ระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 54 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล 108 คน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

(n=54)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	4.54	0.52	มากที่สุด
2	การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	4.39	0.62	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	4.43	0.57	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	4.47	0.60	มาก
รวม (X_{tot})		4.46	0.53	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =$
4.46, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.52) และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่า
มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.47$, S.D. =
0.60) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.57) และด้านการสร้างแรง
บันดาลใจ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มี
ค่าอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.62 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมี
ความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต
(Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ได้ผลการ
วิเคราะห์ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 7

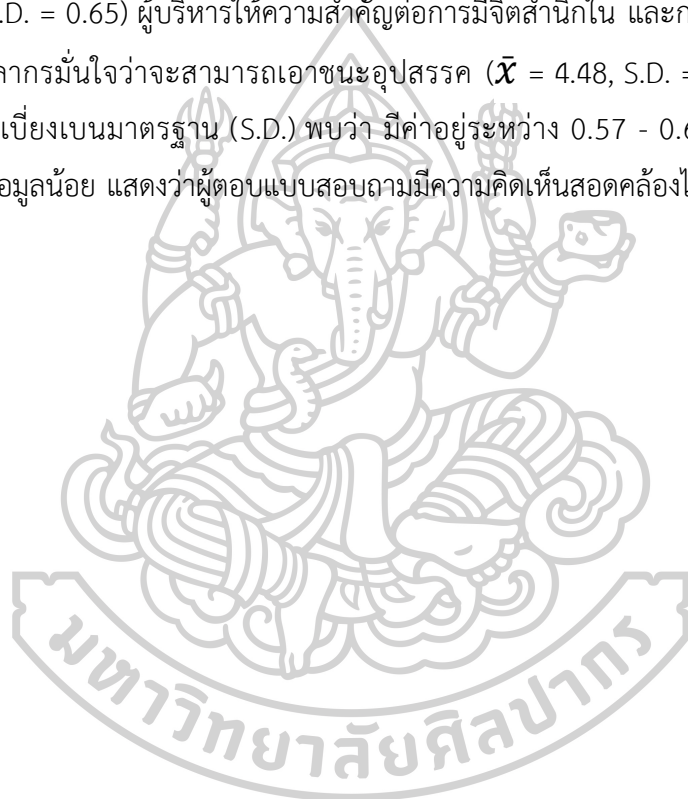
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการ
มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)

(n=54)

ข้อ	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรใน องค์กร	4.59	0.60	มากที่สุด
2	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเคารพ ยกย่อง เกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการชี้แนะ ของผู้บริหาร	4.54	0.60	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงทำให้บุคลากร ในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน	4.55	0.57	มากที่สุด
4	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และ สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรในองค์กร	4.48	0.65	มาก
5	ผู้บริหารประพฤติตนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.60	0.59	มากที่สุด
6	ผู้บริหารใช้เหตุผลแสดงให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า ทำในสิ่งที่ ถูกต้อง	4.52	0.66	มากที่สุด
7	ผู้บริหารประพฤติตนโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตัว	4.57	0.63	มากที่สุด
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการมีจิตสำนึกใน การปฏิบัติ ภารกิจร่วมกันโดยทำให้บุคลากรมั่นใจว่าจะสามารถ เอาชนะอุปสรรค	4.48	0.66	มาก
รวม		4.54	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดย
ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
มากที่สุด จำนวน 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารประพฤ
ติตนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.59) ผู้บริหาร

ประพัตติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารประพัตติตนโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเคารพ ยกย่อง เกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการชี้นำของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) และผู้บริหารใช้เหตุผลแสดงให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ดังนี้ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการมีจิตสำนึกใน และการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน โดยทำให้บุคลากรมั่นใจว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรค ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.57 - 0.66 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)

(n=54)

ข้อ	การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่จริงจังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติโดยมอบหมายงานที่ท้าทาย	4.39	0.64	มาก
2	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณและให้แง่คิดในเชิงบวกให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้	4.49	0.69	มาก
3	ผู้บริหารสามารถแสดงให้บุคลากรมองเห็นภาพความสำเร็จหรือเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจน และร่วมกันทำงานให้ไปถึงเป้าหมายนั้น	4.44	0.73	มาก
4	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน	4.39	0.71	มาก
รวม		4.39	0.62	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณและให้แง่คิดในเชิงบวกให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารสามารถแสดงให้บุคลากรมองเห็นภาพความสำเร็จหรือเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจน และร่วมกันทำงานให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่จริงจังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติโดยมอบหมายงานที่ท้าทาย ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.64) และผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 - 0.73 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการ
กระตุ้นทางปัญญา (X_3)

(n=54)

ข้อ	การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงสภาพปัญหาที่ต้องเผชิญทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.44	0.63	มาก
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพยายามในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหา	4.57	0.63	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรลองใช้แนวทางที่หลากหลายในการจัดการกับปัญหา	4.51	0.69	มากที่สุด
4	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรในองค์กรคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดหรือความคิดเห็นที่แตกต่างของแต่ละบุคลากร	4.44	0.71	มาก
5	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในองค์กร	4.52	0.65	มากที่สุด
รวม		4.43	0.57	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพยายามในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหา ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรลองใช้แนวทางที่หลากหลายในการจัดการกับปัญหา ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงสภาพปัญหาที่ต้องเผชิญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.63)

และผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรในองค์กรคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดหรือความคิดเห็นที่แตกต่างของแต่ละบุคลากร ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.71 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

(n=54)

ข้อ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคลให้สูงขึ้น	4.40	0.71	มาก
2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร	4.48	0.65	มาก
3	ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล	4.57	0.61	มากที่สุด
4	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้กำลังใจให้อิสระ และคำนึงถึงโครงสร้างภาระงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.45	0.68	มาก
5	ผู้บริหารสร้างปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร	4.50	0.76	มากที่สุด
6	ผู้บริหารรับฟังปัญหาและความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรในองค์กร	4.44	0.78	มาก
7	ผู้บริหารมอบหมายงานเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าที่ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกกำลังถูกตรวจสอบ	4.44	0.67	มาก
รวม		4.47	0.60	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.61) และผู้บริหารสร้างปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ ดังนี้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้กำลังใจ ให้อิสระ และคำนึงถึงโครงสร้างภาระงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมอบหมายงานเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าที่ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกกำลังถูกตรวจสอบ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารรับฟังปัญหาและความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.78) และผู้บริหารให้ความช่วยเหลือหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคลให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 - 0.78 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 54 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล 108 คน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

(n=54)

ด้าน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)	4.48	0.50	มาก
2	การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_2)	4.52	0.53	มากที่สุด
3	แบบแผนทางความคิด (Y_3)	4.41	0.52	มาก
4	การเรียนรู้ของทีม (Y_4)	4.46	0.53	มาก
5	การคิดเชิงระบบ (Y_5)	4.49	0.48	มาก
รวม (Y_{tot})		4.47	0.47	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.53) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.48) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.50) ด้านการเรียนรู้ของทีม ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.53) และด้านแบบแผนทางความคิด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.52) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.53 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ได้ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 9 ถึงตารางที่ 13

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)

(n=54)

ข้อ	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านเป็นบุคคลที่แสวงหาความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	4.49	0.59	มาก
2	ท่านแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดองค์ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร	4.40	0.64	มาก
3	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดของบุคลากรในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความคิดของตนเองไปยังพันธกิจขององค์กร	4.41	0.67	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่บุคลากรในองค์กรพัฒนาความเชี่ยวชาญตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	4.49	0.66	มาก
5	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กร	4.59	0.58	มากที่สุด
รวม		4.48	0.50	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.58) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านเป็นบุคคลที่แสวงหาความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่บุคลากรในองค์กรพัฒนาความเชี่ยวชาญตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดของบุคลากรในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความคิดของตนเองไปยังพันธกิจขององค์กร ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.67) และท่านแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด

องค์ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 - 0.67 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_2)

(n=54)

ข้อ	การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมเสนอวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน	4.47	0.70	มาก
2	ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีการกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.53	0.63	มากที่สุด
3	ผู้บริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ได้ตั้งร่วมกันไว้	4.57	0.58	มากที่สุด
4	บุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนวิธีคิด เสาะหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของผู้เรียน	4.49	0.60	มาก
รวม		4.52	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ได้ตั้งร่วมกันไว้ ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.58) และผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีการกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.53$, S.D. =

0.63) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ดังนี้ บุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนวิธีคิด
เสาะหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการ
และศักยภาพของผู้เรียน($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมเสนอ
วิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.70)
ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 - 0.70
หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไป
ในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_3)

(n=54)

ข้อ	แบบแผนทางความคิด (Y_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในองค์กรมีการตั้งคำถามจากปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลเพื่อตอบข้อสันนิษฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำข้อค้นพบนั้นมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว	4.27	0.71	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อร่วมกันสะท้อนความคิดและร่วมกันกำหนดกระบวนการหรือแบบแผนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา	4.53	0.62	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และนำความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	4.36	0.70	มาก
4	บุคลากรในองค์กรมีการประชุม สนทนา อภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.63	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.50	0.62	มากที่สุด
รวม		4.41	0.52	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านแบบแผนทางความคิด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อร่วมกันสะท้อนความคิดและร่วมกันกำหนดกระบวนการหรือแบบแผนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.62) และผู้บริหาร

ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ดังนี้ บุคลากรในองค์กรมีการประชุม สนทนา อภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และนำความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.70) และบุคลากรในองค์กรมีการตั้งคำถามจากปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลเพื่อตอบข้อสันนิษฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำข้อค้นพบนั้นมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.62 - 0.71 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y_4)

(n=54)

ข้อ	การเรียนรู้ของทีม (Y_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรทุกระดับมีการนำกระบวนการการทำงานเป็นทีมมาช่วยในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับห้องเรียน ในระดับกลุ่มสาระฯ ในระดับสถานศึกษา	4.52	0.57	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการระดมความรู้ความสามารถประสบการณ์ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.52	0.63	มากที่สุด
3	บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.37	0.64	มาก
4	บุคลากรในองค์กรสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้สอดคล้องและบรรลุกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว	4.38	0.67	มาก
5	บุคลากรในองค์กรวางแผนการดำเนินการก่อนการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการตามแผน มีการติดตามและตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน และมีการนำข้อมูลจากการประเมินผลมาปรับปรุงแก้ไข	4.49	0.60	มาก
รวม		4.46	0.53	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรทุกระดับมีการนำกระบวนการการทำงานเป็นทีมมาช่วยในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับห้องเรียน ในระดับกลุ่มสาระฯ ในระดับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.57) และผู้บริหาร

สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการระดมความรู้ ความสามารถประสบการณ์ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อสถานศึกษา (\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.63) และอยู่ในระดับมาก จำนวน ข้อ ดังนี้ บุคลากรในองค์กร 3 วางแผนการดำเนินการก่อนการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการตามแผน มีการติดตามและตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน และมีการนำข้อมูลจากการประเมินผลมาปรับปรุงแก้ไข (\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.60) บุคลากรในองค์กรสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาไปสู่การ ปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้สอดคล้องและบรรลุกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว (\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.67) บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา (\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.64) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.57 - 0.67 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการคิดเชิง ระบบ (Y_5)

(n=54)

ข้อ	การคิดเชิงระบบ (Y_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นระบบ	4.39	0.58	มาก
2	ผู้บริหารจัดสรรภาระงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา อย่างชัดเจน	4.53	0.57	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ	4.56	0.58	มากที่สุด
รวม		4.49	0.48	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก (\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ (\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.58) และ

ผู้บริหารจัดสรรภาระงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ ดังนี้ บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.57 - 0.58 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 14



ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y ₁)	การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y ₂)	แบบแผนทางความคิด (Y ₃)	การเรียนรู้ของทีม (Y ₄)	การคิดเชิงระบบ (Y ₅)	ภาพรวม (Y _{tot})
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	.778**	.748**	.727**	.658**	.678**	.788**
การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.749**	.732**	.735**	.677**	.601**	.768**
การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	.717**	.709**	.723**	.642**	.618**	.749**
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₄)	.777**	.775**	.765**	.673**	.672**	.804**
ภาพรวม (X _{tot})	.827**	.811**	.808**	.726**	.702**	.851**

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 14 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์กันในระดับสูง (r_{xy} = 0.851) ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารายด้าน (Y₁ - Y₅) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีลักษณะคล้อยตามกันทุกด้านในระดับปานกลาง - สูง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล (r_{xy} = 0.827) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (r_{xy} = 0.811) แบบแผนทางความคิด (r_{xy} = 0.808) การเรียนรู้ของทีม (r_{xy} = 0.726) และการคิดเชิงระบบ (r_{xy} = 0.702)

เมื่อพิจารณาเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_4$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีลักษณะคล้ายตามกันทุกด้านในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r_{xy} = 0.804$) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r_{xy} = 0.788$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($r_{xy} = 0.768$) และการกระตุ้นทางปัญญา ($r_{xy} = 0.749$)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_4$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารายด้าน ($Y_1 - Y_5$) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ มีลักษณะที่คล้ายตามกัน โดยเรียงลำดับคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากที่สุด 5 ลำดับแรก ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.778$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.777$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.775$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.765$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.749$) ส่วนคู่ที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.601$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 59 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ บาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 91.55 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และอยู่ในระดับมาก

3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีลักษณะคล้อยตามกัน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในด้านความเชี่ยวชาญของบุคคลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการเรียนรู้ของทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในด้านการคิดเชิงระบบน้อยที่สุด

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในการชี้แนะของผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงสภาพปัญหาตามบริบทของสถานศึกษา และมุ่งใจให้บุคลากรแสวงหา

แนวทางที่หลากหลายและสร้างสรรค์ในการจัดการกับปัญหา สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้กำลังใจ รับฟังปัญหา รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากร และให้คำปรึกษา ชี้แนะ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณดา แสนบุญ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3 ผลการวิเคราะห์ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิญลักษณ์ โพธิ์ช่วย ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญาภักดิ์ กำจัดภัย ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรีย์วรรณพรหมขุนทอง ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ เขียวนิล ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์ศรี ภูตอริยวัฒน์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพนิดา คุณพล ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ในสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ

งานวิจัยของสรวิศ เพชรภูมิภัทร ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารกิจการนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเกศสุดา วรรณสินธ์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของอรวรรณ ภัทรดำเนิน สุข ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของมูไรนะ โตะะฮิฮอ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ ชันทิตย์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นผู้ที่ประพฤติตนแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม ใช้เหตุผลที่แสดงให้บุคลากรมั่นใจว่า ทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา เคารพ ให้ความไว้วางใจในการชี้แนะและปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปสู่มูลนิธิบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามพันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทรณ์ โขมะนาม ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนภัทร พึ่งพงษ์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอุดมการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณี พจนโพธา ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิรวรรณ จิตต์ปราณี ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของอิทธิมนัส ไหลสุพรรณวงศ์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของเบบี้ (Baby) ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาความเป็นผู้นำขององค์กรพิเศษในรัฐเกรละ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่ามัธยฐานอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อาจทุ่มเทการปฏิบัติงานหรือให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านอื่น ๆ มากกว่า จึงทำให้แสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน จึง

ใจและสร้างแรงบันดาลใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ท้าทายตามพันธกิจและบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นภาพความสำเร็จหรือเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจน และร่วมกันปฏิบัติงานให้ไปถึงเป้าหมายนั้นน้อยกว่าด้านอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิลาวรรณ รัตนวารี ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา จันทร์เอียด ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและบุคลากรใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน มีการจัดสรรภาระงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กร ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ อีกทั้งผู้บริหารและบุคลากรยังเป็นผู้แสวงหาความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันในสถานศึกษา โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการประชุม สนทนา อภิปราย ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด นำความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนาสถานศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรทุกระดับยังมีการนำกระบวนการการทำงานเป็นทีมมาช่วยในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับห้องเรียน ในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของนุชชรา โพธิ์พัฒนชัย ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยยนต์ นนทมาตย์ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของอังศุมาลิน กุลฉวะ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของภาวิณี ชุ่มทรัพย์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกันดินันท์ เวชสาร ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิไล เหล่าพิมพ์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของนิรมล คงประจักษ์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านแบบแผนทางความคิด โดยด้านที่มีค่ามัธยฐานและอันดับอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563-2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน และสนองตอบต่อแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ได้ตั้งร่วมกันไว้ รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต

1 มีการกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาตามทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในช่วงปี พ.ศ. 2563 – 2565 ตามวิสัยทัศน์ “จัดการศึกษาวิถีใหม่ บนพื้นฐานความหลากหลาย สู่เป้าหมายความเป็นหนึ่ง” โดยมีพันธกิจ ดังนี้ 1) จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ วิชาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านภาษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพพระศตวรรษที่ 21 4) สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 5) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) 6) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสู่ Thailand 4.0 ซึ่งจากวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวผู้บริหารได้สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดของบุคลากรในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความคิดของตนเองไปยังพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่บุคลากรพัฒนาความเชี่ยวชาญตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมเสนอวิธีการเสาะหาแนวทาง ปรับเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์ธร หนูฤทธิ์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านแบบแผนทางความคิด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรายด้าน อยู่ในระดับมากในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อร่วมกันสะท้อนความคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมกันกำหนดกระบวนการหรือแบบแผนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา บุคลากรในองค์กรมีการประชุม สนทนา อภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และนำความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน โดยบุคลากรมีการตั้งคำถามจากปัญหาที่

เกิดขึ้นและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลเพื่อตอบข้อสันนิษฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำข้อค้นพบนั้นมา แก้ไขปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของยีนยง ไทยใจดี ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง พหุสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 อยู่ในระดับมาก ทั้งใน ภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำสุดคือ ด้านการคิดและ เข้าใจเชิงระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริลักษณ์ มีจันทน์ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านรูปแบบวิธี คิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณกาญจน์ อรุณเมฆ ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดย ภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่ามีขมิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านแบบแผนทางความคิด

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งเป็นไป ตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มี ความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 แสดงพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เป็นผู้ที่มี ศีลธรรมและจริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม หลีกเลี่ยงการใช้ อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้บุคลากรในองค์กรเคารพ ยกย่อง เกิดความศรัทธา ไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจ ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งยกระดับความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้น อีกทั้งผู้บริหารยังสร้างแรงจูงใจ ให้แก่คิดในเชิงบวกให้แก่บุคลากรให้ตระหนักและเห็นคุณค่าของ ผลลัพธ์หรือภาพความสำเร็จของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คอยให้กำลังใจ สนับสนุน ชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเองใน การปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้ผู้

ตามริเริ่ม สร้างสรรค์ ค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรในองค์กร สร้างปฏิสัมพันธ์ สนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าโดยไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบ โดยจากการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในระดับสูง ในลักษณะคล้ายตามกัน หมายความว่า หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตามในการยกระดับความคาดหวังในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สูงขึ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามตระหนักและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้และปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆร่วมกัน รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่มีองค์ประกอบในด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนทางความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนนท์ แก้วบุตร ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของศิลปิน ทิพยนต์คุณ ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา จันทรลี ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจที่เข้าร่วมงาน สามารถใช้เหตุผลแสดงให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา และวิสัยทัศน์และพันธกิจตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563-2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ไปยังบุคลากรในองค์กรได้ อีกทั้งยังกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงสภาพปัญหาที่ต้องเผชิญทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อการมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันในสถานศึกษา โดยทำให้บุคลากรมั่นใจว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ ซึ่งจากพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น จึงส่งผลสถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดของบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีการเชื่อมโยงความคิดส่วนบุคคลไปยัง พันธกิจขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาความเชี่ยวชาญและศักยภาพตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และผู้บริหาร บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ พันธุ์หินกอง ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของอังกูร เถาว์ลัย ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวัฒน์ ศีตีสาร ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จึงควรส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน โดยอาจมอบหมายภารกิจที่ท้าทายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจตามบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหารควรกระตุ้น

จิตวิญญาณ ให้แง่คิดในเชิงบวก และแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นภาพความสำเร็จ ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจน ในการร่วมกันปฏิบัติงานให้ไปถึงเป้าหมายนั้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ด้านแบบแผนทางความคิด มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการตั้งคำถามจากปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลเพื่อตอบข้อสันนิษฐานที่ตั้งไว้และนำข้อค้นพบนั้นมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมทั้งควรกำหนดกระบวนการหรือแบบแผนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารและบุคลากรยังควรกำหนดนโยบายหรือกระบวนการในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเสนอแนวทางในการจัดการปัญหา โดยประชุม สนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนาสถานศึกษา

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ควรพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดอื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และในสังกัดอื่นๆ
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในเชิงลึกหรือใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาวิจัย

รายการอ้างอิง



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกวรรณ เขียวนิล. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร.” *Journal of Roi Kaensarn Academi* ปีที่ 6, ฉบับที่ 12 (ธันวาคม 2564): 172.

กระทรวงศึกษาธิการ. **นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565.** เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://moe360.blog/2021/06/30/education-management-policy/>

กันตินันท์ เวชสาร. “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3.” **วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ 4, ฉบับที่ 8 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2565): 44-45.**

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิตวิทยาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564.**

กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. **รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564.** เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก https://www.sesao1.go.th/media/files/20211208124710_1.pdf

เกศสุดา วรรณสินธ์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27.” **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขต ร้อยเอ็ด ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม -มิถุนายน 2563): 199.**

จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.” **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 39, ฉบับที่ 5 (กันยายน-ตุลาคม 2562): 137.**

- จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.” *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ* ปีที่ 10, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 1748.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561.
- ชัยยนต์ นนทมาตย์. “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.” *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม* ปีที่ 19, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565): 242.
- ณัฐพร สายศร. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย* 7, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2563): 147-161.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. *วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.
- ถิรมนัส ไหลสุพรรณวงศ์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1.” *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* ปีที่ 13, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 183.
- ทิพวัลย์ ชันทิตย์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2560.

- ธนภัทร พึ่งพงษ์. “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร.” *Journal of Roi Kaensarn Academi* 6, 2 (กุมภาพันธ์ 2564): 72-85.
- ธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2561.
- นิรมล คงประจักษ์. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.” *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)* ปีที่ 6, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 167.
- นุชรา โพธิ์พัฒนชัย. “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร.” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* ปีที่ 16, ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2565): 102-103.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรุ๊ป, 2552.
- ปณิธี การสมดี. “ภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 04848331 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2564.
- ปาริฉัตร สังขะนันท์. “องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้.” *วารสาร สลค.สาร* 4 (12): 12-15.
- ปิยนนท์ แก้วบุตร. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3.” *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้* ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2561): 138.
- พนิดา คุณพล. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ในสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2.” *วารสาร “ศึกษาศาสตร์ มมร” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย* ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565): 33.
- พิชญากัด กำจัดภัย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1.” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* ปีที่ 16, ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2565): 72-85.

- พิมพ์พิไล เหล่าพิมพ์. “ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี.” **วารสาร มจร อุบล** **ปริทรรศน์** ปีที่ 7, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565): 2204.
- พีรวัฒน์ ศีตีสาร. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2.” งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2565.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และนักรบ หมี่แสน. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.
- พงษ์ธร หนูฤทธิ. “วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น เอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2563): 255.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2547.
- ภัสรณันท์ ยังศิริ. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนในเขตสะพานสูง สังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วารสารไตรศาสตร์** ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 27.
- ภาวิณี ชุันททรัพย์. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 173.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: เพชรเกษม พรินต์ติ้งกรุ๊ป, 2561.
- มูไรนะ โต๊ะอิสอ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4.” **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช** ปีที่ 12, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563): 133.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. **รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ส่องสยาม, 2554.

ยีนยง ไทโยใจดี. “พหุสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.”

วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 96.

ยุรพร ศุทธรัตน์. **องค์กรเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์, 2552.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

รัตติยา จันทร์เอียด. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.” **ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุราษฎร์ธานี**, 2561.

รุ่งนภา จันทร์ลี. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2.” **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี**, 2562.

ลีลาวรรณ รัตนवार. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.” **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 412.

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. **การใช้การเรียนรู้สู่การปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรใฝ่รู้ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สยามมิตร, 2549.

วรพล วรพันธ์. **แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. เข้าถึงเมื่อ 31 มีนาคม 2563. เข้าถึงได้จาก http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF

วิวรรธณ จิตต์ปราณี. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2.” **วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร** 9, 2 (ตุลาคม - ธันวาคม 2561): 34-47.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2544.

ศิริลักษณ์ มีจันโท. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1.” **วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า** ปีที่ 4, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม 2560): 22.

ศิลปิน ทิพย์นพคุณ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาประจำจังหวัดศรีสะเกษ.” **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย** ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2566): 209.

สิริรักษ์ นักดนตรี. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.**

สุพรรณดา แสนบุญ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3.” **Journal of Modern Learning Development** ปีที่ 7, ฉบับที่ 9 (ตุลาคม 2565): 366.

สุริยวรรณ พรหมขุนทอง. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร.” **Journal of Roi Kaensarn Academi** ปีที่ 7, ฉบับที่ 10 (ตุลาคม 2565): 220.

สรวิศ เพชรภูมิภัทร. “การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารกิจการนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12.” **วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์** ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2565): 117.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (พ.ศ.2563-2565).** 2563.

_____. รายงานผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://online.pubhtml5.com/ndph/pkli/#p=1>

_____. การประกันคุณภาพการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานที่เป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://spbkk1.sesao1.go.th/year2559/Untitled.pdf>

_____. สารสนเทศแสดงจำนวนนักเรียนแผนที่โรงเรียน, เข้าถึงเมื่อ 25 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://eoffice.sesao1.go.th/info/maps/student>

_____. รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self- Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร

เขต 1. เข้าถึงเมื่อ 25 กันยายน 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://anyflip.com/rotjw/kcdx/basic>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. “ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566.” เข้าถึงเมื่อ 24 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก

<https://www.obec.go.th/about/นโยบายสพฐ-ปีงบประมาณ-พ-ศ-2566>

_____ . **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.** เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th/backend/wp-content/uploads/2020/10/1>

_____ . **พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.** เข้าถึงเมื่อ 30 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก

<https://www.eta.or.th/getattachment/62ab8ae0-2c91-4c4b-b2ba-80a3d6e4b3d3>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร. **แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2562-2565.** เข้าถึงเมื่อ 23 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://www.bkkedu.in.th/wp-content/uploads/2019/11/เล่มแผนพัฒนาการศึกษา62-65.pdf>

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **โครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นฐาน ด้วยระบบ TEPE Online.** เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก

https://drive.google.com/drive/folders/1dyVsSsAeJNA_m_V-gW4GznbUp1UmfttJ

เหมสุดา คุณโสระ. “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 กรุงเทพมหานคร.” **การประชุมวิชาการระดับชาติ “การศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ครั้งที่ 4” ประจำปี 2563 (ผ่าน online), (5 มิถุนายน 2563): 161-169.**

- อรุณี พจนโพธา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน ใน กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร** ปีที่ 19, ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 510.
- อังกูร เถาว์วัลย์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี**, 2562.
- อังศุมาลิน กุลฉวะ. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม** ปีที่ 9, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 64-65.
- อุทรณ์ โขมะนาม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแนวทางการ บริหารโรงเรียนนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1.” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี**, 2560.
- อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2564.

ภาษาต่างประเทศ

- Antonakis, J., and Day, D. V., **The nature of leadership**, 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M., **Developing potential across a full range of leaderships: Cases on transactional and transformational leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- _____. and Yammarino, F. J., **Transformational and charismatic leadership: the road ahead**, 2nd. ed. Bingley: Emerald Group Publishing, 2013.
- Baby, Geo. “Transformational Leadership and Learning Organization - A Study with special reference to the organizational leadership in Kerala.” Ph. D. dissertation, School of Management Studies, Faculty of Social Sciences, Cochin University of Science and Technology, 2016.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J., **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- _____. and Riggio, R. E., **Transformational leadership**, 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.
- Bertocci, D. I., **Leadership in Organizations: there is a difference between leader and managers**. MD: University Press of America, 2009.
- Best, J. W., **Research in Education**. New Jersey: Prentice Hal, 1970.
- Burns, J. M. **Leadership**. New York: Harper Perennial, 2010.
- _____. **Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness**. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.
- Burton, V. L., “Organizational Learning.” **Encyclopedia of Management** 2, 8th ed., (2019): 830. Accessed June 17, 2022. Available from Gale eBooks <https://link.gale.com/apps/doc/CX7617900236/GVRL?u=thsu&sid=bookmark-GVRL&xid=7a031719>
- _____. “Learning Organizations.” **Encyclopedia of Small Business** 2, 5th ed. (2017): 657-660. Accessed June 17, 2022. Available from Gale eBooks <https://link.gale.com/apps/doc/CX6062700343/GVRL?u=thsu&sid=bookmark-GVRL&xid=1fd16a9d>

- Cronbach, L. J., **Essentials of Psychological Testing**, 3 rd ed. New York: Harper & Row Publishers, 1974.
- Dubrin, A. J., **Leadership: Research Findings, Practice and Skills**, 9th ed. MA: Cengage Learning, 2019.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., and Burgoyne, J., **Organizational learning and the learning Organization: developments in theory and practice**. London: Sage Publications, 1999.
- Gavin, D. A., **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Boston: Harvard Business Review, 2000.
- _____. **General management: processes and action**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Gephart, M. A. and others. "Learning organizations come alive." **Training & Development** 50, 12 (December 1996): 34-45.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., and Burns, J. M. "Transformational and Transactional Leadership." **Encyclopedia of leadership** 4 (2004): 1558.
- He, Xuelin. "A Study of the relationship between teachers' perception towards the principal's Transformational Leadership style and teacher retention at Baoji Jintai Senior Middle School, Shanxi province, China." **Scholar: Human Sciences** 14, 1 (January-June, 2022): 230-241. Accessed June 4, 2022. available form <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/view/5078/3365>
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., and Jurs, S. G., **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Hughes, R. L., Ginett, R. C., and Curphy, Gordon J., **Leadership: Enhancing the lesson of experience**, 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2019.
- Hoy, W. K., and Miskel C. G., **Educational administration: theory, research, and practice**, 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W., "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement**, No.3 (November 1970): 608.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z., **The Leadership Challenge Activities Book**. San Francisco: Pfeiffer, 2010.

_____. **Learning Leadership: The five fundamentals of becoming an exemplary leader** San Francisco: A Wiley Brand, 2016.

_____. **The Leadership Challenge**, 6th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.

_____. Posner, B. Z., and Biech, E., **A coach's guide to developing exemplary leaders: making the most of the leadership challenge and the leadership practices inventory (LPI)**, rev. San Francisco: Pfeiffer An Imprint of Wiley, 2010.

Lunenburg, F. C., and Ornstein, A. C., **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2012.

Leithwood, K. A., Jantzi, D., and Steinbach, R., **Changing leadership for changing times**. Maidenhead: Open University Press, 2003.

_____. and Louis, K. S. **Organizational learning schools**. New York: Routledge, 2006.

Xie, Lei. "The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis." **Leadership & Organization Development Journal** 41, 2 (April 13, 2020): 220-236.

Marquardt, M. J., **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. Palo Alto: Davies-Black, 2002.

_____. **Optimizing the power of action learning: real-time strategies for developing leaders, building teams, and transforming organizations**, 2nd ed. Boston: Nicholas Brealey, 2011.

_____., and Reynolds, A. **Global learning organization**. New York: Irwin Professional, 1994.

Mashar, Ali. "Learning Organization At Madrasa Aliyah Negeri (Public Islamic Senior High School) Of Tulungagung Regency, East Java Province." **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education** 12, 6 (2021): 1934-1947.

- Muchinsky, P. M., **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 8th ed. CA: Thomson Wadsworth, 2006.
- Northouse, P. G., **Leadership: theory and practice**, 7th ed. Thousand Oaks: Sage Publication, 2016.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T., **The learning company: a strategy for sustainable development**, 2nd ed. London: McGraw-Hill, 1997.
- Razik, T. A., and Swanson, A. D. **Fundamental concepts of educational leadership and management**, 3rd ed. Boston, MA: Pearson Education, 2010.
- Likert, R. **New Patterns of Management**. Tokyo: McGraw-Hill Book company, 1961.
- Sajid, Rashid., **The Transformational Leadership Report**. accessed June 5, 2022. available from https://www.academia.edu/9804794/The_Transformational_Leadership_Report
- Senge, P. M., **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**, revised and updated ed. New York: Crown Business, 2006.
- _____. and others. **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. London: Nicholas Brealey, 2010.
- _____. and others. **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares Education**. London: Nicholas Brealey, 2012.
- Sheng, Zhaohui and others, "Examining schools as learning organizations: an integrative approach." **The Learning Organization** vol. 28 no. 4 (January 14, 2021): 383-396.
- Stewart, Jan., "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood." **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, no.54 (June 26, 2006): 8-10.
- Watkins, K. E., and Marsick, V. J., **Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Williams, Jeremy. "Exploring Transformational Leadership of Principals and the Impact on the Organizational Commitment of Teachers in High Poverty Urban Charter Schools." Ph. D. dissertation, Indiana Wesleyan University,

2020. Accessed June 4, 2022. Available form

<https://www.proquest.com/docview/2614769613/DC9073C07674BDCPQ/1>

Xie, Lei. "The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis." **Leadership & Organization Development Journal** 41, 2 (April 13, 2020): 220-236.

Yukl, G., and Gardner, W. L., **Leadership in organizations**, 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2020.

_____. "Leading Organizational Learning: Reflections on theory and research." **The Leadership Quarterly** 20, 1 (February 2009): 49-53.





ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/139

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์นครปฐม 73000

13 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นภาเดช บุญเชิดชู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศิริพร โคตรประทุม รหัสประจำตัว 620620029 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.นภาเดช บุญเชิดชู ตำแหน่ง ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.อาคม มากมีทรัพย์ ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล
5. รองศาสตราจารย์ ดร.มีชัย เอี่ยมจินดา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

ตารางที่ 15 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X₁)									
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร ในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ ให้บุคลากรในองค์กรเคารพ ยกย่อง เกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการ ชี้นำของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูงทำให้ บุคลากรในองค์กรเกิดความ ภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และ สามารถถ่ายทอดไปยัง บุคลากรในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารประพฤติตนโดย คำนึงถึงประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารใช้เหตุผลแสดงให้ บุคลากรเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ ถูกต้อง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
7	ผู้บริหารประพฤติตนโดย หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อ การมีจิตสำนึกในการปฏิบัติ ภารกิจร่วมกันโดยทำให้ บุคลากรมั่นใจว่าจะสามารถ เอาชนะอุปสรรค	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ (X₂)									
9	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่จูง ใจและสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติ โดยมอบหมายงานที่ท้าทาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นจิต วิญญาณและให้แง่คิดในเชิง บวกให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กร ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็น บุคลากรมองเห็นภาพ ความสำเร็จหรือเป้าหมายใน อนาคตได้อย่างชัดเจน และ ร่วมกันทำงานให้ไปถึง เป้าหมายนั้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ทำให้ บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นใน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความสอดคล้อง จากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	ศักยภาพและความสามารถ ของตนเองในการปฏิบัติงาน								
การกระตุ้นทางปัญญา (X₃)									
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์กรตระหนักถึงสภาพ ปัญหาที่ต้องเผชิญทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์กรเกิดความพยายาม ในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือ หาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกระตุ้นและ สนับสนุนให้บุคลากรใน องค์กรลองใช้แนวทางที่ หลากหลายในการจัดการกับ ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรใน องค์กรคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่ วิจารณ์ความผิดพลาดหรือ ความคิดเห็นที่แตกต่างของ แต่ละบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรในองค์กรพยายาม ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	และเชื่อมั่นในความสามารถ ของบุคลากรในองค์กร								
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X₄)									
18	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ หรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา และ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เป็นรายบุคคลให้สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ สิ่งใหม่ร่วมกันของบุคลากร ในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคลโดย สนับสนุนการเรียนรู้ของ บุคลากรในองค์กรตามความ ต้องการหรือความจำเป็นของ แต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล ให้ กำลังใจ ให้อิสระ และ คำนึงถึงโครงสร้างภาระงาน ของบุคลากรเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสร้างปฏิสัมพันธ์และ การสื่อสารกับบุคลากรใน องค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความสอดคล้อง จากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23	ผู้บริหารรับฟังปัญหาและ ความคิดเห็นที่แตกต่างของ บุคลากรในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหาร มอบหมายงานเพื่อ พัฒนาความสามารถของ บุคลากร โดยมีการติดตาม และประเมินความก้าวหน้า ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกกำลังถูก ตรวจสอบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้



ตารางที่ 16 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y₁)									
1	ท่านเป็นบุคคลที่แสวงหา ความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของ ตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	ท่านแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด องค์ความรู้แก่บุคลากรใน องค์กร	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อม ที่กระตุ้นความคิดของ บุคลากรในองค์กรเพื่อ เชื่อมโยงความคิดของตนเอง ไปยังพันธกิจขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารส่งเสริมและ สนับสนุนให้แก่บุคลากรใน องค์กรพัฒนาความเชี่ยวชาญ ตนเองและแสวงหาความรู้ ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจของ องค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
5	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายใน การทำงานร่วมกันกับ บุคลากรในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y₂)									
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรในองค์กรร่วมเสนอ วิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้ กำหนดร่วมกัน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารและบุคลากรใน องค์กรมีการกำหนดทิศทาง ในอนาคตของสถานศึกษา ร่วมกัน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ และแผน ปฏิบัติงานประจำปีเพื่อ นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ได้ตั้ง ร่วมกันไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	บุคลากรในองค์กร ปรับเปลี่ยนวิธีคิด เสาะหา แนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	การสอนให้สอดคล้องกับ ความต้องการและศักยภาพ ของผู้เรียน								
แบบแผนทางความคิด (Y₃)									
10	บุคลากรในองค์กรมีการตั้ง คำถามจากปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้ความคิดไตร่ตรองหา เหตุผลเพื่อตอบข้อสันนิษฐาน ที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำข้อค้นพบ นั้นมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ ทำงานร่วมกันระหว่าง บุคลากรในองค์กรเพื่อ ร่วมกันสะท้อนความคิดและ ร่วมกันกำหนดกระบวนการ หรือแบบแผนในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ของสถานศึกษา	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกระดับในองค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ยอมรับ ความเห็นที่แตกต่าง และนำ ความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนา สถานศึกษาร่วมกัน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
13	บุคลากรในองค์กรมีการ ประชุม สนทนา อภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการทำงานเป็น ทีม มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ร่วม คิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การเรียนรู้ของทีม (Y₄)									
15	สถานศึกษา และบุคลากรใน องค์กรทุกระดับมีการนำ กระบวนการการทำงานเป็น ทีมมาช่วยในการพัฒนาและ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับห้องเรียน ใน ระดับกลุ่มสาระ ในระดับ สถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสนับสนุนและ ส่งเสริมให้มีการระดมความรู้ ความสามารถประสบการณ์ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
17	บุคลากรในองค์กรมีความ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	บุคลากรในองค์กรสามารถ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษาไปสู่การ ปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ สอดคล้องและบรรลุกับ วิสัยทัศน์ดังกล่าว	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	บุคลากรในองค์กรวางแผนการ ดำเนินการก่อนการ ปฏิบัติงาน มีการดำเนินการ ตามแผน มีการติดตามและ ตรวจสอบประเมินผลการ ดำเนินงาน และมีการนำ ข้อมูลจากการประเมินผลมา ปรับปรุงแก้ไข	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การคิดเชิงระบบ (Y₅)									
20	บุคลากรในองค์กรมีการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของ ภารกิจอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารจัดสรรภาระงานตาม โครงสร้างของสถานศึกษา อย่างชัดเจน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		จากผู้เชี่ยวชาญ							
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
22	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมา ปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือและรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

ที่ อว 8612.2/479



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวศิริพร โคตรประทุม รหัสนักศึกษา 620620029 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 9663 4365

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา	สังกัด
1	โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า	สพม.กท เขต 2
2	โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก	สพม.กท เขต 2
3	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2	สพม.กท เขต 2
4	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4	สพม.กท เขต 2
5	โรงเรียนทอวัง	สพม.กท เขต 2
6	โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา	สพม.กท เขต 2
7	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	สพม.กท เขต 2
8	โรงเรียนนนทรีวิทยา	สพม.กท เขต 2
9	โรงเรียนเทพลีลา	สพม.กท เขต 2
10	โรงเรียนสายน้ำผึ้งในพระอุปถัมภ์ฯ	สพม.กท เขต 2
11	โรงเรียนปทุมคงคา	สพม.กท เขต 2
12	โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง	สพม.กท เขต 2
13	โรงเรียนวัดสุทธิวาราม	สพม.กท เขต 2
14	โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี	สพม.กท เขต 2
15	โรงเรียนจันทรินทร์หุ่นบำเพ็ญ	สพม.กท เขต 2



Reliability

Scale 1 : ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.1)	106.50	151.91	.772	.979
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.2)	106.47	151.91	.786	.979
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.3)	106.40	151.14	.890	.979
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.4)	106.43	151.22	.859	.979
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.5)	106.47	144.33	.925	.978
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.6)	106.43	147.91	.914	.978

การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.7)	106.53	144.40	.861	.979
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.8)	106.63	142.86	.933	.978
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.1)	106.50	146.67	.898	.979
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.2)	106.67	147.13	.855	.979
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.3)	106.67	148.64	.825	.979
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.4)	106.57	147.63	.892	.979
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.1)	106.40	149.42	.830	.979
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.2)	106.43	148.87	.850	.979
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.3)	106.53	153.36	.655	.980
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.4)	106.43	151.15	.771	.979
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.5)	106.57	149.36	.783	.979
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.1)	106.50	157.02	.452	.981
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.2)	106.60	151.35	.792	.979
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.3)	106.53	148.88	.819	.979
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.4)	106.47	152.05	.776	.979

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X4.5)	106.47	151.91	.786	.979
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X4.6)	106.4667	151.91	.786	.979
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X4.7)	106.4000	150.66	.825	.979



Scale 2 : ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.1)	96.40	90.66	.718	.969
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.2)	96.60	89.56	.575	.970
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.3)	96.57	88.05	.762	.968
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.4)	96.37	91.21	.582	.970
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.5)	96.43	88.94	.781	.968

การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.1)	96.40	88.66	.670	.969
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.2)	96.33	90.78	.644	.969
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.3)	96.43	87.29	.851	.967
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.4)	96.50	91.36	.605	.969
แบบแผนทางความคิด (Y3.1)	96.57	91.43	.592	.970
แบบแผนทางความคิด (Y3.2)	96.40	88.25	.866	.967
แบบแผนทางความคิด (Y3.3)	96.47	86.95	.798	.968
แบบแผนทางความคิด (Y3.4)	96.47	88.12	.852	.967
แบบแผนทางความคิด (Y3.5)	96.47	87.36	.835	.967
การเรียนรู้ของทีม (Y4.1)	96.47	88.19	.845	.967
การเรียนรู้ของทีม (Y4.2)	96.33	88.37	.899	.967
การเรียนรู้ของทีม (Y4.3)	96.50	87.91	.864	.967
การเรียนรู้ของทีม (Y4.4)	96.53	88.40	.812	.968
การเรียนรู้ของทีม (Y4.5)	96.43	89.63	.816	.968
การคิดเชิงระบบ (Y5.1)	96.57	88.12	.838	.967
การคิดเชิงระบบ (Y5.2)	96.63	87.90	.780	.968
การคิดเชิงระบบ (Y5.3)	96.53	89.02	.751	.968

Scale 3 : ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	46

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.1)	207.57	403.29	.711	.980
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.2)	207.53	403.57	.711	.980
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.3)	207.47	401.57	.845	.980
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.4)	207.50	402.60	.773	.980

การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.5)	207.53	391.91	.847	.980
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.6)	207.50	396.81	.857	.980
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.7)	207.60	392.04	.789	.980
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X1.8)	207.70	389.67	.855	.980
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.1)	207.57	395.01	.839	.980
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.2)	207.73	397.37	.741	.980
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.3)	207.73	396.34	.836	.980
การสร้างแรงบันดาลใจ (X2.4)	207.63	397.62	.790	.980
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.1)	207.47	398.26	.815	.980
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.2)	207.50	397.71	.822	.980
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.3)	207.60	407.08	.532	.980
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.4)	207.50	401.71	.729	.980
การกระตุ้นทางปัญญา (X3.5)	207.63	399.62	.715	.980
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.1)	207.57	408.12	.562	.980
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.2)	207.67	404.16	.652	.980
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.3)	207.60	395.42	.880	.979
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.4)	207.53	404.33	.675	.980
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.5)	207.53	404.26	.679	.980
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.6)	207.53	403.29	.723	.980
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (X4.7)	207.47	400.74	.788	.980

ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.1)	207.53	408.12	.574	.980
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.2)	207.73	407.79	.408	.981
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.3)	207.70	403.18	.629	.980
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.4)	207.50	405.16	.652	.980
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y1.5)	207.57	404.12	.673	.980
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.1)	207.53	399.43	.742	.980
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.2)	207.47	403.57	.747	.980
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.3)	207.57	399.91	.780	.980
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y2.4)	207.63	408.72	.515	.980
แบบแผนทางความคิด (Y3.1)	207.70	410.08	.444	.981
แบบแผนทางความคิด (Y3.2)	207.53	402.67	.752	.980
แบบแผนทางความคิด (Y3.3)	207.60	399.63	.719	.980
แบบแผนทางความคิด (Y3.4)	207.60	403.08	.711	.980
แบบแผนทางความคิด (Y3.5)	207.60	401.08	.724	.980
การเรียนรู้ของทีม (Y4.1)	207.60	402.59	.733	.980
การเรียนรู้ของทีม (Y4.2)	207.47	402.26	.811	.980
การเรียนรู้ของทีม (Y4.3)	207.63	402.52	.730	.980
การเรียนรู้ของทีม (Y4.4)	207.67	403.54	.680	.980
การเรียนรู้ของทีม (Y4.5)	207.5667	407.43	.597	.980
การคิดเชิงระบบ (Y5.1)	207.7000	401.73	.759	.980
การคิดเชิงระบบ (Y5.2)	207.7667	402.74	.651	.980
การคิดเชิงระบบ (Y5.3)	207.6667	402.30	.735	.980



ที่ อว 8606 (น.ช) / พิ๗๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

30 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวศิริพร โคตรประทุม รหัสประจำตัว 620620029 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู
จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
2	โรงเรียนโยธินบูรณะ
3	โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย
4	โรงเรียนศึกษานารี
5	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน
6	โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
7	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
8	โรงเรียนสตรีวิทยา
9	โรงเรียนวัดราชโอรส
10	โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์
11	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล
12	โรงเรียนเทพศิรินทร์
13	โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
14	โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดา สิริโสภาพัณณวดี
15	โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
16	โรงเรียนศึกษานารีวิทยา
17	โรงเรียนวัดนวลนรดิศ
18	โรงเรียนราชวินิต มัธยม
19	โรงเรียนวัดพุทธบูชา
20	โรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา (ในพระราชูปถัมภ์ฯ
21	โรงเรียนวัดราชบพิธ
22	โรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์
23	โรงเรียนปัญญาวรรคุณ
24	โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม
25	โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
26	โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน
27	โรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
28	โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
29	โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
30	โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม
31	โรงเรียนมหารณพาราม
32	โรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน
33	โรงเรียนราชันนทาจารย์ สามเสนวิทยาลัย 2
34	โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์
35	โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง
36	โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม
37	โรงเรียนวัดราชาธิวาส
38	โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน
39	โรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก
40	โรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
41	โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม
42	โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์
43	โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
44	โรงเรียนศิลาจารึกพัฒนา
45	โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
46	โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
47	โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม
48	โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
49	โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์
50	โรงเรียนมัธยมวัดดาวคอง
51	โรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม
52	โรงเรียนโยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธาราม)
53	โรงเรียนวัดบวรนิเวศ
54	โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
55	โรงเรียนวัดบวรมงคล

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน
56	โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา
57	โรงเรียนมักกะสันพิทยาศึกษา
58	โรงเรียนวัดรางบัว
59	โรงเรียนวัดสังเวช







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยข้อมูลที่ตอบในแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งและจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงอย่างครบถ้วนทุกข้อ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 2 คน ประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน
หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) ครู จำนวน 1 คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

4. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ โดยท่านสามารถสแกน QR code ที่แนบมานี้หรือตอบแบบสอบถามผ่าน Link: <https://forms.gle/zLLa71TNeAJrh6FO6> เพื่อทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



นางสาวศิริพร โคตรประทุม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร. 089-663-4365

QR Code แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่างๆ โดยทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)						
1.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร					
2.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเคารพยกย่อง เกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการชี้นำของผู้บริหาร					
3.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน					
4.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรในองค์กร					
5.	ผู้บริหารประพฤติตนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
6.	ผู้บริหารใช้เหตุผลแสดงให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง					
7.	ผู้บริหารประพฤติตนโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน					
8.	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันโดยทำให้บุคลากรมั่นใจว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรค					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)						
9.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติโดยมอบหมายงานที่ท้าทาย					
10.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณและให้แก่วิธีคิดในเชิงบวกให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้					
11.	ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นภาพความสำเร็จหรือเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจน และร่วมกันทำงานให้ไปถึงเป้าหมายนั้น					
12.	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน					
การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)						
13.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงสภาพปัญหาที่ต้องเผชิญทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
14.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพยายามในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหา					
15.	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรลองใช้แนวทางที่หลากหลายในการจัดการกับปัญหา					
16.	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรในองค์กรคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่พิจารณาความผิดพลาดหรือความคิดเห็นที่แตกต่างของแต่ละบุคลากร					
17.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในองค์กร					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)						
18.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคลให้สูงขึ้น					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
19.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร					
20.	ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล					
21.	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้กำลังใจให้อิสระ และคำนึงถึงโครงสร้างภาระงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
22.	ผู้บริหารสร้างปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร					
23.	ผู้บริหารรับฟังปัญหาและความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรในองค์กร					
24.	ผู้บริหารมอบหมายงานเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าที่ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกกำลังถูกตรวจสอบ					



ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่างๆ โดยทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot})	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)						
1.	ท่านเป็นบุคคลที่แสวงหาความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ					
2.	ท่านแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดองค์ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร					
3.	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดของบุคลากรในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความคิดของตนเองไปยังพันธกิจขององค์กร					
4.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่บุคลากรในองค์กรพัฒนาความเชี่ยวชาญตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร					
5.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กร					
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_2)						
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมเสนอวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน					
7.	ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีการกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot})	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
.8	ผู้บริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ได้ตั้งร่วมกันไว้					
9.	บุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนวิธีคิด เสาะหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของผู้เรียน					
แบบแผนทางความคิด (Y_3)						
10.	บุคลากรในองค์กรมีการตั้งคำถามจากปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลเพื่อตอบข้อสันนิษฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำข้อค้นพบนั้นมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว					
11.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อร่วมกันสะท้อนความคิดและร่วมกันกำหนดกระบวนการหรือแบบแผนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา					
12.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และนำความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน					
13.	บุคลากรในองค์กรมีการประชุม สนทนา อภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
14.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
การเรียนรู้ของทีม (Y_4)						
15.	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรลองใช้แนวทางที่หลากหลายในการจัดการกับปัญหา					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot})	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
16.	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรในองค์กรคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่ วิจารณ์ความผิดพลาดหรือความคิดเห็นที่แตกต่างของ แต่ละบุคลากร					
17.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรพยายาม ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเชื่อมั่นใน ความสามารถของบุคลากรในองค์กร					
18.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา และ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคลให้สูงขึ้น					
19.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ สิ่งใหม่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร					
การคิดเชิงระบบ (Y_5)						
20.	บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นระบบ					
21.	ผู้บริหารจัดสรรภาระงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา อย่างชัดเจน					
22.	ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ศิริินทร์พร คุปตพงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	3 กุมภาพันธ์ 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการสอนภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2560 บรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการ ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนปัญญาวรคุณ จังหวัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2562-ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งครู คศ.1 โรงเรียนปัญญาวรคุณ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	17/144 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160

