

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2554

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2554

ทิพากร วรณพฤษ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขต  
บางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ใน 5 ด้านคือ  
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและ  
ด้านการคิดเชิงระบบ รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและ  
ครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 235 คน  
จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน เป็นครูผู้สอน จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ  
เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test แบบ Independent Sample  
group และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบาง  
ขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขต  
บางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม  
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการ  
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานคร  
พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

A STUDY OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
OF ADMINISTRATORS AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL IN BANGKHUGHTHIEN  
DISTIRICT OFFICE UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

May 2011

Tipakorn Wanpruek. (2011). *A Study of the Relationships between the Transformational Leadership of Administrators and Learning Organization of Schools in Bangkhuntien District Office under Bangkok Metropolis*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asst.Prof. Dr. PuongratKesonpat.

The purposes of this research were to study and compare by work experiences the transformational leadership of school administrators in 4 aspects: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized stimulation; study the learning organization of schools in 5 aspects: personal mastery, mental models, shared vision, team learning, and systems thinking; study the relationships between the transformational leadership of the administrators and the learning organization of the schools in Bangkhuntien District Office under Bangkok Metropolis. The samples for this research consisted of 30 school administrators and 205 teachers, totally 235 samples. The instrument used for data collection was a 5-level rating scale questionnaire. The statistics used for data analyses included percentage, mean, standard deviation, t-test (Independent Sample) and Pearson product moment correlation coefficient.

The results of this research were as follow.

1. The transformational leadership of the school administrators in Bangkhuntien District Office under Bangkok Metropolis in overall and every aspect were rated at the high level.
2. The transformational leadership of the school administrators compared by work experiences in overall was significantly different at .05 level. When compared individual aspects, the individualized consideration was rated significantly different at .05 level.
3. The learning organization of the schools in Bangkhuntien District Office under Bangkok Metropolis in overall and every aspect were rated at the high level.
4. The study of the relationships between the transformational leadership of the administrators and the learning organization of the schools in Bangkhuntien District Office under Bangkok Metropolis revealed the high level of relationship at .01 level of significance.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ  
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ของ ทิพากร วรณพฤกษ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

ประธาน

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. อองอาจ นัยพัฒน์)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2554

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการจัดทำทุกขั้นตอน รวมถึงการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้สารนิพนธ์ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ กรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ไพบุลย์ อ่อนมั่ง อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวมถึงนางสุภาวดี สิทธิกรไพบุลย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร นางชุลีพร วงษ์พิพัฒน์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร และนายวิชาญ กิมทรง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประชาบำรุง สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ที่ได้กรุณาให้อนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ รุ่นที่ 18 ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นายประพันธ์ คำสามารถ ที่มอบความห่วงใย ความเอื้ออาทรแก่ผู้วิจัยอย่างจริงใจ

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นางพันเอ็ด วรรณพฤษ์ มารดา และพี่สาว น้องสาว รวมถึงหลาน ๆ ทุกคนที่เป็นแรงผลักดันและเป็นกำลังใจอย่างดีเยี่ยมแก่ผู้วิจัย

คุณประโยชน์อันพึงมีของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้ นายวิเชียร วรรณพฤษ์ บิดา และขอมอบไว้เพื่อทดแทนคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านที่คอยแนะนำ สั่งสอนผู้วิจัยมาตั้งแต่เยาว์วัยจนสำเร็จการศึกษาในปัจจุบัน

ทิพากร วรรณพฤษ์



## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	11
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	12
การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	12
ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	13
โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	14
นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	15
แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
ความเป็นมาของแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
แนวคิด และทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	35
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	35
ความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	49
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	60
งานวิจัยในประเทศ.....	60
งานวิจัยต่างประเทศ.....	63

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>2 (ต่อ)</b>	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	64
งานวิจัยในประเทศ.....	64
งานวิจัยต่างประเทศ.....	67
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>69</b>
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>76</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
<b>5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>92</b>
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	95
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>100</b>

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	109
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	111
ภาคผนวก ค สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	119
ภาคผนวก ง จำนวนสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียนใน สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร.....	126
ภาคผนวก จ หนังสือราชการ.....	128
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	150



## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	70
2 ค่าความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	74
3 จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้าน.....	79
5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	80
6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	81
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมและรายข้อ.....	82
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการ คำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมและรายข้อ.....	83
9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใน สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้าน.....	84
10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้าน.....	85
11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	86

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีรูปแบบการคิด โดยภาพรวมและรายข้อ.....	87
13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมและรายข้อ.....	88
14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมและรายข้อ.....	89
15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	90
16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร.....	91

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	15



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของคน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2551: 4) อุดมการณ์ และหลักการสำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และการสร้างสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพและสังคมบูรณาการอย่างสมดุล ระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรมและวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. 2548: 1) ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศที่มุ่งพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) คนไทยมีคุณธรรมนำความรอบรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบคลุมอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติสุข เศรษฐกิจมีคุณภาพ เสถียรภาพและเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพ และทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบการบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และอยู่ในประชาคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. 2550: 44)

จากสภาวะปัจจุบัน โลกมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายดังกล่าวคือ “คุณภาพของคน” ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีสติ วิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2551: 11)

ในสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันสูง องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืน จึงเป็นแรงผลักดันให้องค์การต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และ

ต่างประเทศ จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2544: 3) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เรื่อง การบริหารราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมวดที่ 3 มาตรา 11 ที่บัญญัติว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา (2546: 4-5) และยังสอดคล้องกับทิวาดี เมฆสุวรรณ (2544: 24) ที่กล่าวว่า ราชการยุคใหม่ต้องทบทวนภารกิจ โดยมุ่งพัฒนาให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ด้วยการปรับขนาดให้กะทัดรัด คล่องตัว ปรับเปลี่ยน รวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร มุ่งเน้นการสร้างพัฒนา คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำงานเป็นทีมและมีอาชีพ เน้นการสร้างและพัฒนาข้าราชการหรือบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็นเก้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546: 6; อ้างอิงจาก Senge. 1990) ที่กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (As people learn, their abilities expand) และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (Grow) และพัฒนา (Develop) ต่อไปได้โดยไม่มีสิ้นสุด

จากแนวคิด และหลักการตั้งที่กล่าวมาข้างต้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ (2548: 8) ได้กำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 3 ว่าด้วย แนวทางการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ ให้เข้มแข็ง ซึ่งการเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งความรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไก เพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัย และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำซึ่งการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

กรุงเทพมหานครในมิติของ “มหานครแห่งการเรียนรู้” ได้ตระหนักถึงหลักการ และแนวคิดที่สำคัญตั้งที่กล่าวข้างต้น จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งมีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ



1) ยกระดับคุณภาพการศึกษา พร้อมจัดบริการการศึกษาให้เพียงพอต่อความต้องการ 2) จัดการเรียนการสอนสำหรับการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีความพร้อมตามพัฒนาการอย่างสมวัย เพื่อให้มีพื้นฐานที่ดีสำหรับการศึกษาในระดับถัดไป 3) จัดบริการทางการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อความต้องการของชุมชน รวมถึงพัฒนาผู้เรียนด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ ภาษาต่างประเทศ วัฒนธรรมท้องถิ่น และให้มีการเรียนรู้นอกห้องเรียน พร้อมพัฒนามาตรฐาน และคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียม 4) พัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้ 5) มีทรัพยากรทางการศึกษาที่สามารถสนับสนุนให้บริการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น รวมถึงความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) พัฒนาเครือข่ายสำหรับแลกเปลี่ยนวิชาการ ประสบการณ์ และเทคนิคการจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับกรุงเทพมหานคร ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ 8) มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสู่กระบวนการเรียนการสอน โดยอาจอยู่ในรูปของสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน กระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน 9) เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนร่วมจัดการและสนับสนุนการศึกษา และ 10) ส่งเสริมการวิจัยทุกระดับ เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การจัดการศึกษา และให้ได้ผลงานที่สามารถนำมาเผยแพร่ใช้ประโยชน์ได้ (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2550: 9-10) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้น และกำลังได้รับความนิยมอยู่ในวงการทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ หรือเอกชน เพื่อการยกระดับขององค์การให้ทันกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

สถานศึกษาเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ “การเรียนรู้ของผู้เรียน” (Student Learning) ดังนั้น ในบรรดาองค์การประเภทต่างๆ สถานศึกษาจึงควรเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มากกว่าองค์การประเภทใดๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546: 7; อ้างอิงจาก Hoy; & Miskel. 2001: 32) ดังนั้นการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญคือ การพัฒนา (Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์การ ที่ไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำลาย นักสร้างสรรค์ และนักประสาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร และองค์การ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546: 8; อ้างอิงจาก Ubben; & others. 2001: 32) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีจุดเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป็นผู้ประสานงานที่ดีกับชุมชน ยึดมั่นประโยชน์ของผู้เรียน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างสร้างสรรค์ ด้วยยุทธวิธีการพัฒนาที่หลากหลายและ

ต่อเนื่อง ทั้งการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาเพิ่มคุณวุฒิ การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2551: 18) อีกทั้งยังกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยการบรรจุเข้าในหลักสูตรการอบรม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ไปขยายผลต่อในสถานศึกษาของตน

จากหลักการ และแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร กล่าวคือ สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดเพียงใด ดังนั้นการที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) เพื่อสร้างความสามารถในปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาก้าวสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) อีกทั้งยังส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม และบรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาก้าวสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” อีกทั้งยังส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม และบรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. **ขอบเขตของเนื้อหา** ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาตามแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio: 1994) ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ศึกษาตามแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge: 1990) ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 769 คน จากสถานศึกษา จำนวน 16 แห่ง จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 53 คน และครูผู้สอน จำนวน 716 คน

### 2.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 235 คน จากสถานศึกษา จำนวน 9 แห่ง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครูผู้สอน จำนวน 205 คน จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละหน่วยโดยการสุ่มอย่างง่าย

(Simple Random Sampling) จากเกณฑ์ร้อยละ 50 ของแต่ละขนาดสถานศึกษาที่สุ่มได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในส่วนของครูผู้สอนใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ของแต่ละขนาดสถานศึกษา ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545: 41-45)

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

- 3.1 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
  - 3.1.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี
  - 3.1.2 มากกว่า 10 ปี
- 3.2 ขนาดของสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ขนาด ได้แก่
  - 3.2.1 ขนาดเล็ก
  - 3.2.2 ขนาดกลาง
  - 3.2.3 ขนาดใหญ่
- 3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้าน ได้แก่
  - 3.3.1 ด้านการมีอิทธิพลมีอย่างอุดมการณ์
  - 3.3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 3.3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  - 3.3.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ใน 5 ด้าน ได้แก่
  - 3.4.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้
  - 3.4.2 ด้านการมีรูปแบบการคิด
  - 3.4.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - 3.4.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
  - 3.4.5 ด้านการคิดเชิงระบบ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการในองค์การ เพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์การตามแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio: 1994) ใน 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง มองการณ์ไกล เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่บุคลากร ส่งผลให้บุคลากรยอมรับ ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความตระหนัก และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน มีเจตคติและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความกระตือรือร้นและความตั้งใจ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมบนพื้นฐานของความเป็นเหตุและผล รวมถึงการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดเป็นรายบุคคล ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อสถานศึกษา

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง สภาพบรรยากาศ ที่กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เพื่อขยายขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มองเห็นภาพความสัมพันธ์ และความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นเหตุและผล การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ตามแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge. 1990) ใน 5 ด้าน ได้แก่

2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง ความกระตือรือร้น และการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ความสนใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อ

ขยายขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) หมายถึง การมีเจตคติที่ดี คิดในแง่บวกและสร้างสรรค์ การมีแนวคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงตามสภาพของสิ่งแวดล้อม สังคม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การแลกเปลี่ยนแนวคิด เจตคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม และเกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพแห่งความสำเร็จที่เป็นไปได้ในอนาคต และร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถและศักยภาพของการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นปัญหาและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม โดยการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของความเป็นเหตุและผล

3. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

4. **ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งครูในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

5. **ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน นับตั้งแต่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

5.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี

5.2 มากกว่า 10 ปี

6. **ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดขนาดของสถานศึกษา โดยใช้จำนวนผู้เรียนเป็นเกณฑ์ ตามนโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็น 3 ขนาด ได้แก่

6.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 1-400 คน

6.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 401-800 คน

6.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 801 คน ขึ้นไป

7. **สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 16 แห่ง

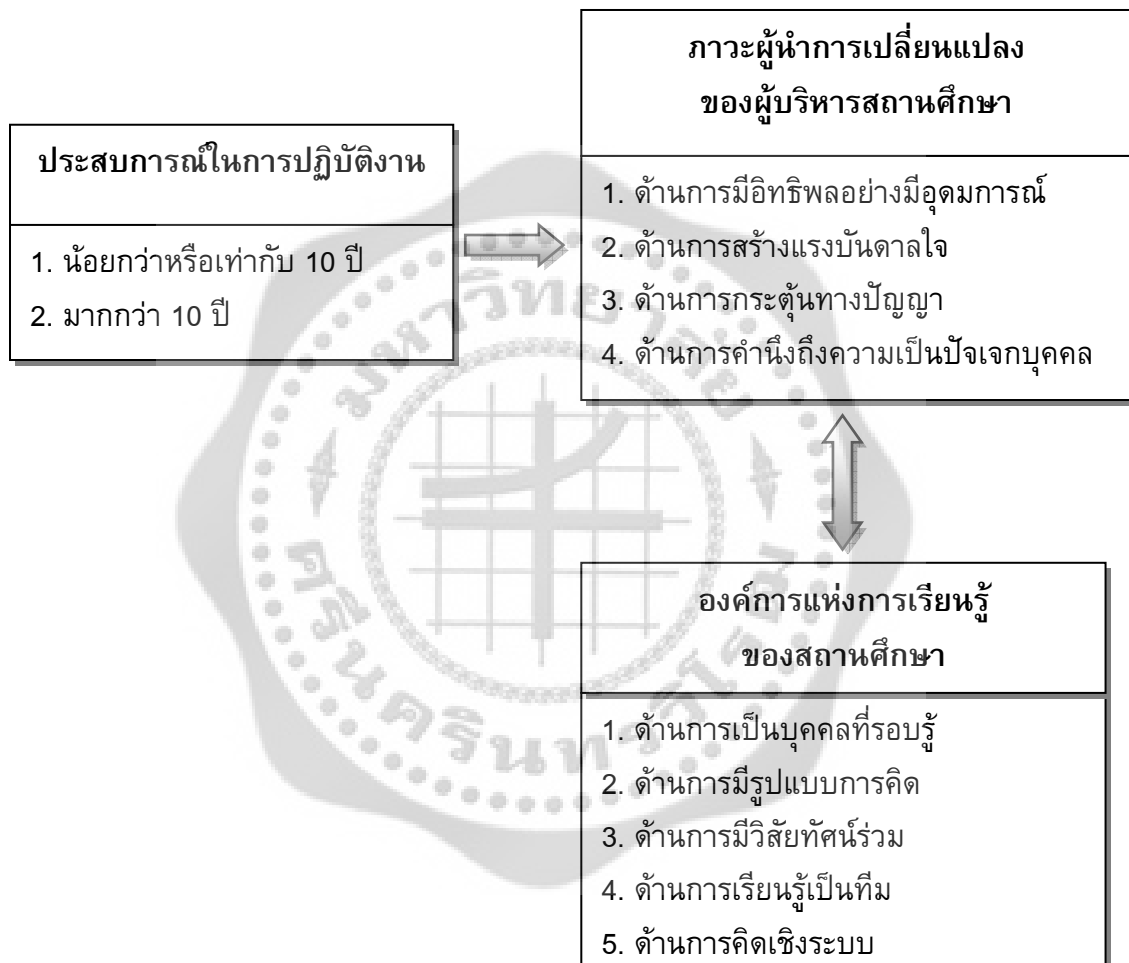
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิด และทฤษฎีของ แบส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994) ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากสอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีจุดเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ เป็นผู้ประสานงานที่ดีกับชุมชน ยึดมั่นประโยชน์ของผู้เรียน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างสร้างสรรค์ ด้วยยุทธวิธีการพัฒนาที่หลากหลายและต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545: 68) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการศึกษา ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าเป็น “ปัจจัยต้นเหตุ” ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจุบันอื่นๆ ตามมาหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 14) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสถานการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด

ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสถานศึกษา ผู้วิจัยศึกษาตามแนวคิด และทฤษฎีของ เซ็นเก้ (Senge. 1990) ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก และยังเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การไปพร้อมๆ กันทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อมลวรรณ วีระธรรมโม (2548: 60) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญ สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การทุกประเภท และแนวคิดของ วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2544: คำนำ) ที่กล่าวว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เป็นแนวโน้มใหม่ที่ได้รับการสนใจอย่างสูง ทั้งในแวดลอมวิชาการ และการบริหารจัดการ ที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความอยู่รอดและความรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน

รวมถึงแนวคิดของ สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 4) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกลยุทธ์ที่มีพลังและประสิทธิภาพในการฟื้นฟูองค์กร เพื่อปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่สิ้นสุด ก่อให้เกิดการอยู่รอด (Survival) และความเป็นเลิศ (Excellence)

จากแนวคิด หลักการ และผลการวิจัยดังที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัย ในประเด็นที่สำคัญดังนี้

#### 1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

- 1.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
- 1.2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
- 1.3 นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

#### 2. แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ความเป็นมาของแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 3. แนวคิด และทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

- 3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 3.2 ความเป็นมาของแนวคิด และทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้
- 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 5.1.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.1.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
- 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 5.2.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระบบสถานศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 435 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และนโยบายของรัฐในด้านการศึกษา ตามกรอบทิศทางการพัฒนา

การศึกษา และนโยบายของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) และแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพเมือง เพื่อก้าวทันการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และเป็น “มหานครแห่งการเรียนรู้” รวมถึงนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร การจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้มีการสอน ภาษาต่างประเทศ โดยครูชาวต่างประเทศ พัฒนาโรงเรียนด้วยระบบเครือข่ายโรงเรียน โดยนำ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ ในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงความร่วมมือจากหน่วยงาน อื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2553: 2-3)

### 1.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

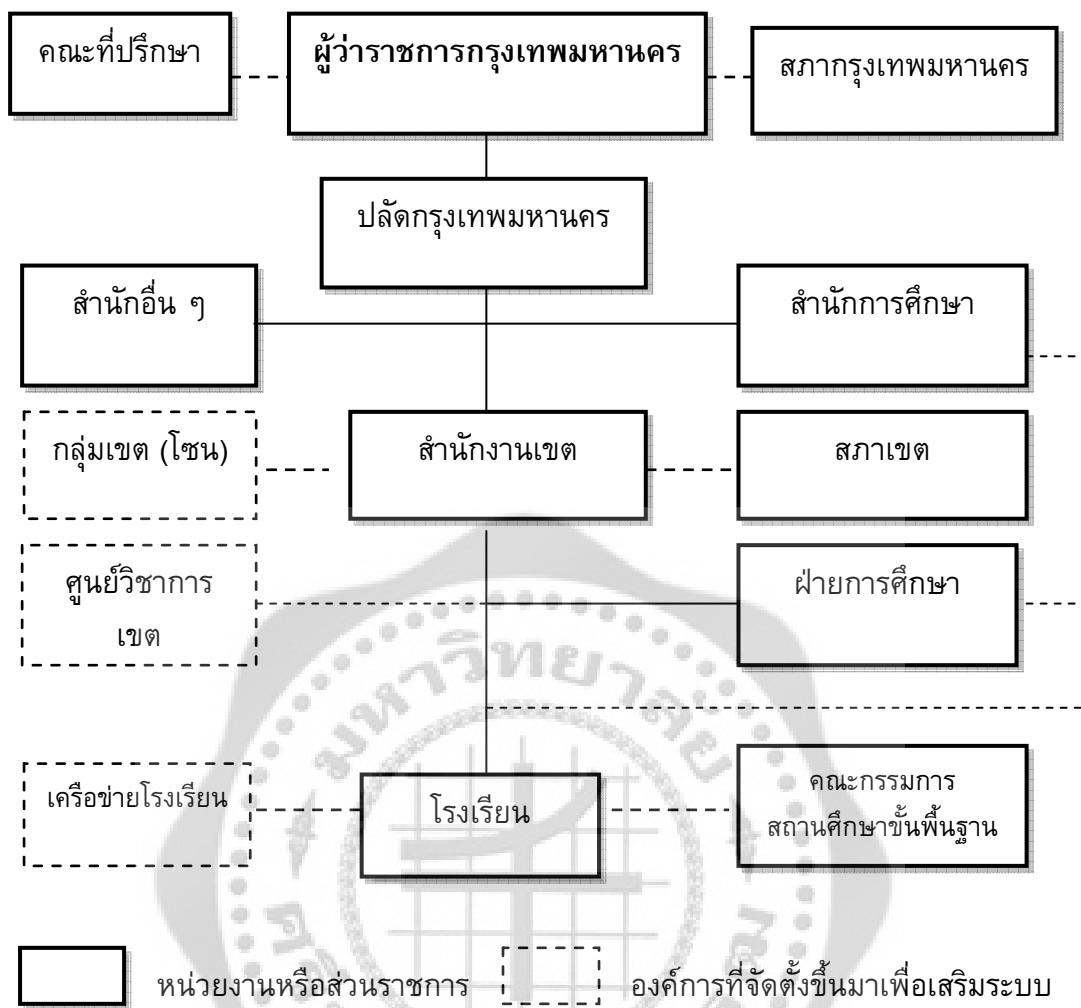
กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาใน ปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวง และองค์การบริหารนครหลวงกรุงธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้ง 2 ได้ถือกำเนิดเมื่อ พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลนครกรุงเทพ และเทศบาลนครธนบุรี โดย เทศบาลทั้ง 2 รับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการเมื่อปี 2481 และองค์การบริหาร นครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกัน และรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วน จังหวัดพระนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้ง 2 โอนการจัดการศึกษามา จากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ.2509

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการ จัดการศึกษาหลายระดับ และหลายรูปแบบ (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2552: 3-4) คือ 1) การจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จัดอยู่ในรูปของ “อนุบาลศึกษา” อยู่ในความรับผิดชอบของ สำนักการศึกษาและสำนักงานเขต โดยเปิดสอนชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1-2 ซึ่งเปิดสอนอยู่ในโรงเรียน ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 429 แห่ง จากจำนวนโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 435 แห่ง และจัดอยู่ในรูป “ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน” อยู่ในความรับผิดชอบของสำนัก พัฒนาสังคม โดยดำเนินการในลักษณะของการให้ความสนับสนุนแก่ชุมชนที่เปิดดำเนินการ และ สำนักอนามัยซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก 2) การจัดการศึกษา ระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต มีโรงเรียน ประถมศึกษา จำนวน 431 แห่ง จากจำนวนโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมด 435 แห่ง

3) การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 89 แห่ง ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต และได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยแยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 4 แห่ง คือ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ สำนักงานเขตบางกะปิ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร โรงเรียนมัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์ สำนักงานเขตสวนหลวง และโรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ สำนักงานเขตประเวศ 4) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร และ 5) การจัดการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกออาชีพรุงเทพมหานคร ร่วมกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการจัดการศึกษานอกกระบบโรงเรียนในโรงเรียนของกรุงเทพมหานคร และการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ โดยจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาสังคม

## 1.2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครในส่วนของการประถมศึกษา จัดในลักษณะของสายการบังคับบัญชา ซึ่งผู้มีอำนาจคือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตและโรงเรียนตามลำดับ โดยมีสำนักงานการศึกษา เป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร และฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกันในระดับสำนักงานเขต ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิต่างภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ที่มา : สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. (2552). รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.

หน้า 6

### 1.3 นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การพัฒนาการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงองค์ประกอบของโรงเรียนมาตรฐานคุณภาพ ทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับกรุงเทพมหานคร และระดับการปฏิบัติ คือ โรงเรียนหรือสถานศึกษาใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต โดยกำหนดจุดเน้นสำคัญในเรื่อง การให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และเป็น “มหานครแห่งการเรียนรู้” รวมถึงการพัฒนาบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน การออกแบบอาคาร การปรับปรุงภูมิทัศน์ให้ร่มรื่น ประโยชน์ใช้สอย ความปลอดภัย ส่งเสริมการจัดแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสนับสนุนการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้ง

การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์ครอบคลุมในทุกด้าน เพื่อหล่อหลอมให้ผู้เรียนเป็น “คนเก่ง คนดี มีความสุข และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์” ด้วยการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านความรู้ การอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2551: 4-6) ภายใต้วิสัยทัศน์ “กรุงเทพฯ ของเรา เยาวชนและคนทุกวัยมีความรู้คู่คุณธรรม” โดยมีภารกิจที่สำคัญดังนี้ (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2552: 7-8)

### ภารกิจหลัก

1. จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมการจัดการศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัยให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ชุมชน และสังคม โดยความร่วมมือของทุกภาคส่วน
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ให้บริการเพื่อเพิ่มโอกาสแก่เด็กด้อยโอกาส เด็กพิเศษ และเด็กผู้มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน
3. ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. ดำเนินการให้มีการวิจัย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส ความสามารถพิเศษ กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหาร การจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา การให้บริการและพัฒนาระบบข้อมูล
6. กระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่ สถานศึกษา และชุมชน ให้จัดการศึกษาได้ตามนโยบาย มาตรฐานสถานศึกษาได้รับการส่งเสริมระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
7. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### ภารกิจรอง

1. ส่งเสริมสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาชาวบ้าน พัฒนาท้องถิ่น การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์คุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมประเพณี
2. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ติดตามตรวจสอบประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่า เหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้
3. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้สนับสนุน

4. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการศึกษาทราบ และเข้าใจบทบาททิศทาง การดำเนินงาน

5. ประสานการจัดทำแผนความร่วมมือด้านการศึกษา กับผู้จัดการศึกษา ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ

จากนโยบายด้านการศึกษาภายใต้วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญดังกล่าว กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ในสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2552-2554 ลำดับที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพเมืองเพื่อก้าวทันการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ (Developing strong economy and Knowledge-based society) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.3 การพัฒนาการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและอนุบาล ดังนี้ (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2552: 6-21)

1. พัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐานอย่างทั่วถึง ประกอบด้วย โครงการและกิจกรรมที่สำคัญ เช่น โครงการเรียนฟรี เรียนดีอย่างมีคุณภาพ โครงการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (Smart school) โครงการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร โครงการส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการศึกษา โครงการก่อสร้างอาคารเรียน 5 ชั้น โครงการพัฒนาห้องสมุด (e-Library) โครงการส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ โครงการโรงเรียน 2 ภาษา และโครงการใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงสำหรับการบริหารการศึกษา เป็นต้น

2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานและอนุบาล ประกอบด้วยโครงการ และกิจกรรมที่สำคัญ เช่น โครงการพัฒนาครูผู้สอน ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย และการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี และโครงการส่งเสริมการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพสำหรับครู ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน ประกอบด้วย โครงการและกิจกรรมที่สำคัญ คือ โครงการเครือข่ายโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โครงการสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการสัมมนาประธาน กรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โครงการ แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานครและเมืองยาซึโย และโครงการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานครและเมืองฟูกูโอกะ เป็นต้น

## 2. แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นแนวคิด และทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ และคุณธรรมของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

องค์การให้มีประสิทธิภาพ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538: 49) ซึ่งมีความเหมาะสมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับการยืนยันและสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมากว่าเป็นแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 14) ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลของงาน และองค์การสูงขึ้น แม้สถานการณ์จะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด

## 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หรือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ ศาลาภรณ์. 2536: 61) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (วรรณิ หิรัญญากร. 2546: 9) ซึ่งเรียกแตกต่างกันตามบริบทขององค์การและสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

เบอร์น (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 20; อ้างอิงจาก Burns.1978) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามหรือบุคลากรอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของบุคลากรที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่ความสำเร็จแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความพยายามของงานในชีวิตของบุคลากรให้สูงขึ้น และอาจจะชักนำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นอีกด้วย

แบส (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2545: 14; อ้างอิงจาก Bass. 1985) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นผู้นำที่ทำให้บุคลากรเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจ รวมถึงการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้มากกว่าปกติ สามารถเปลี่ยนแปลงความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

แบส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994: 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร ให้มองงานของตนในมุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่อง วิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์การ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น รวมถึงการชักนำให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่ความสำเร็จแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ผู้อื่น รวมถึงองค์การและสังคม



เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 61) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า เป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้นำมีความสามารถที่จะช่วยบุคลากรในองค์การตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอะไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า โดยการสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ การสื่อสารให้บุคลากรขององค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร รวมถึงการมีความผูกพันกับตัวเป้าหมายใหม่

รัตติกรณ จงวิศาล (2543: 7), กัลยาณี พรหมทอง (2546: 8), ชนะ พงษ์สุวรรณ (2548: 7), ธวัชชัย หมอยามเย็น (2548: 6), และขวัญชัย จะเกรง (2551: 7) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คล้ายกัน ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของกลุ่ม มีการจูงใจให้บุคลากรมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วรรณิ หิรัญญากร (2546: 9) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง การกระทำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ อย่างมีศิลปะ ด้วยการโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความตั้งใจและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์การในทิศทางที่ดีขึ้น

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547: 6) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจขององค์การร่วมกัน มีความสามัคคีกัน และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548: 4) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ โดยมุ่งไปที่ภารกิจงาน ด้วยการเน้นการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และการตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้มีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

พรศิษฏ์ คำรอด (2549: 7) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง ความสามารถในการยกระดับจิตสำนึก และแรงจูงใจของบุคลากรให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนัก และต้องการอย่างแรงกล้า มากกว่าที่เป็นอยู่ ในด้านคุณค่าของจุดมุ่งหมาย ทำให้บุคลากรไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน และวิธีการที่จะบรรลุจุดหมาย แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

ขนิษฐา อุโนวิเศษ (2550: 10) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง ความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ และมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพ บริหารจัดการโดยยึดบุคลากรเป็นสำคัญ

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 11) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ มีความสามารถในการพิจารณาด้าน การเปลี่ยนแปลง และมีลักษณะในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการ ในองค์กร การเพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สูงขึ้นกว่าความ พยายามที่คาดหวัง ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร

## 2.1 ความเป็นมาของแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) กล่าวคือ ในทศวรรษที่ 1920 ผลงาน ของแมกซ์ เวเบอร์ ได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ซึ่งได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคม วิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ และต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยา และการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อ ภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้น เกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก อีกทั้งผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ใน สหรัฐอเมริกา ต่างยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการ เรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl; & Fleet. 1992: 173-178)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) เป็นภาพความคิดของบุคลากรที่ มองว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muckinsky. 1997: 374; citing Burns. 1978) โดยบุคลากรจะมีความเชื่อมั่น เคารพและบูชา ในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็น วีระ บุรุษเหนือมนุษย์ หรือเป็นเทพเจ้า เฮ้าส์ (Muckinsky. 1997: 374; citing House.1977) ได้เสนอ ทฤษฎีที่ชื่อว่า ผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่า จะ รวมเอาความเชื่อมั่นของบุคลากรในความถูกต้องของผู้นำ และการยอมรับอย่างปราศจากคำถาม ของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย นอกจากนี้แล้ว ทฤษฎีภาวะ ผู้นำแบบมีบารมี ยังได้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้นำที่มีความพิเศษเหนือ ธรรมดา กล่าวคือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การสร้างประทับใจให้บุคลากรมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมาย ทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในบุคลากร 3) การสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวัง อย่างสูงที่ผู้นำมีต่อบุคลากร และ 4) การแสดงความมั่นใจในความสามารถของบุคลากร เพื่อสร้าง

ความมั่นใจแก่บุคลากร รวมถึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้บุคลากรมีชีวิตที่ดี และมีความหมายมากขึ้น โดยการสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเอง เพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับบุคลากร (Behavior modeling) รวมถึงหากมีความจำเป็น ผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจิตใจบุคลากรตามความเหมาะสมด้วย และหลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบาร์มีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เกิดขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) และที่มีการกล่าว คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns: 1978) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบลส (Bass: 1985) ซึ่งทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น ทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุน รวมทั้งได้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบลส (Bass: 1985) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยของนำเสนอแนวคิดที่สำคัญทั้ง 2 ทฤษฎี ดังนี้

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของเบอร์น (Burns: 1978)**

เบอร์น (Yukl; & Fleet. 1992: 175-176; citing Burns. 1978) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือบุคลากร และในทางกลับกันบุคลากรก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน เบอร์น กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจ เพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และการปฏิรูปองค์การ ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของบุคลากร ด้วยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น เรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา โดยผู้นำจะทำให้บุคลากรก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (Better selves) นอกจากนี้ เบอร์น ยังมองว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นบุคลากร และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ และนอกจากนี้เบอร์น ยังมองว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้นำและบุคลากรมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของบุคลากร กล่าวคือ ผู้นำ และบุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะของการยกระดับความ

ต้องการซึ่งกันและกัน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนจากผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของบุคลากร และจะกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ รวมถึงการทำให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งผู้นำและบุคลากรให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและบุคลากรไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

จากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะของเบอร์น อาจกล่าวได้ว่า เป็นลักษณะของแกนต่อเนื่อง กล่าวคือ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส

(Bass: 1985)

จากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น แบส (Bass: 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) โดยแบส ได้นิยาม ภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อบุคลากร ซึ่งผู้นำจะเปลี่ยนสภาพบุคลากร โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ด้วยยกระดับความต้องการ การชักจูงให้เห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ซึ่งผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งคำว่า บารมี ได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อบุคลากร ด้วยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มี

ปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากร ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำมีบารมี และนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับบุคลากร ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมี หลายคนพยายามที่จะทำให้บุคลากรอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบบสไตน์ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้การให้รางวัลตอบแทน และนอกจากนี้แล้ว แบบสไตน์ยังมองว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสไตน์ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

หลังจากที่ได้มีการศึกษา และมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of The full fang of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โดยโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No Leadership behavior) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงเฉพาะในส่วน ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ตามแนวคิดของ แบบสไตน์ และ อโวลีโอ ดังนี้

แบบสไตน์ และ อโวลีโอ (Bass; & Avolio. 1994: 3-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากร โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับขั้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีมและองค์กร การจูงใจให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or Charisma leadership)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับบุคลากร โดยผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน บุคลากรจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ ซึ่งสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากร มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ใน

อุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของบุคลากร และทำให้บุคลากรมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน แสดงความมั่นใจ สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ บุคลากรจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของบุคลากร ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรและทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้บุคลากรสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้บุคลากรจัดการอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากรแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้บุคลากรรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของบุคลากรทุกคน บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของบุคลากรแต่ละคน เพื่อการพัฒนาบุคลากร เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ซึ่งการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของบุคลากร รับฟังบุคลากรผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้บุคลากรก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยบุคลากรจะรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบ

จากองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ดังกล่าวข้างต้น ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายตามบริบทขององค์การ และสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม ดังนี้

#### การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แบส (Bass, 1985: 43) กล่าวถึง การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ว่าเป็นการทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจ และมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อมั่นว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของตน

ยูคัล (Yukl, 1994: 317) กล่าวถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าเป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของบุคลากรว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ซึ่งลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาตนและองค์การเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

กัลยาณี พรหมทอง (2546: 9) และ รัตติกรณ จงวิศาล (2543: 5) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในลักษณะที่คล้ายกันว่า หมายถึง การจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจใน

ความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยการประพฤตินั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร เสียสละเพื่อประโยชน์เพื่อส่วนรวม เน้นความสำคัญในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้บุคลากร ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เห็นค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

คำนี้ ผุคผอง (2547: 6) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ว่าหมายถึง การประพฤติปฏิบัติ เป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน ส่งผลให้บุคลากรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีความเฉลียวฉลาดและมุ่งมั่นพัฒนาองค์การให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเสมอ

แคทลียา ศรีใส (2548: 10) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือความมีบารมี ว่าหมายถึง การทำให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสันทน รักใคร่ เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถ การโน้มน้าวใจชักจูงใจให้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สันทนในการทำงาน กระตุนใจ และสร้าง ความมั่นใจแก่บุคลากร มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยงมีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 8) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรได้ และพร้อมที่จะประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: 39) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าหมายถึง การชักจูง เกี้ยยกล่อม และกระตุ้นความสนใจบุคลากรให้เกิดขึ้น การทำงานร่วมกันกับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรยอมรับ เคารพและเชื่อถือ มีการตัดสินใจร่วมกัน การแสดงบทบาทต่อบุคลากรโดยเป็นเสมือนตั้งครู ผู้ฝึกสอน และเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม หลีกเลียงในการใช้อำนาจที่แสดงความเป็นเจ้าของ

รัชชัย หอมยามเย็น (2548: 6) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ว่าหมายถึง การบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ ส่งผลให้บุคลากรมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ ประพฤตินั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงาน และการวางตัว

พรศิษฏ์ คำรอด (2549: 7) ให้ความหมาย การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากรโดยยึดหลักธรรมทางศาสนา



เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรเชื่อฟัง นับถือ ผูกพัน เกิดความจงรัก รักดี อยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างที่ผู้บริหารกระตุ้นและเร้าให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่า มีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้

ขนิษฐา อุโนวิเศษ (2550: 10) ให้ความหมาย การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง การบริหารงานที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรมีความศรัทธาและนับถือ ยินดีที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาขัดแย้งภายในจิตใจ เป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง บริหารงานเป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน และมีมาตรฐานการทำงานสูง

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 7) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดการยอมรับ ยกย่อง นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาตนเองและองค์กรเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง มองไกล มีความรอบรู้ เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรยอมรับ ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย

### การสร้างแรงบันดาลใจ

แบส (Bass, 1985: 70) กล่าวถึง พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้ผู้นำไว้ ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
  - 1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาหรือบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
  - 1.2 ให้โอกาสบุคลากรอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง
  - 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
  - 1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อบุคลากรเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion Effect (Making Use of The Pygmalion Effect or Self-Fulfilling Prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังบุคลากรในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion Effect กับบุคลากรจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา เบอร์เกอร์ (Barker, 1992: 160-166) กล่าวว่า การที่บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง จะมีความคาดหวังสูงทำให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จในองค์กร

กัลยาณี พรหมทอง (2546: 9) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 5) ให้ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ในลักษณะที่คล้ายกันว่า หมายถึง การจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจร่วมกัน มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงสิ่งสำคัญ มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547: 6) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง การประพุดิตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรองค์กร โดยแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

แคทลียา ศรีใส (2548: 10) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจหรือการตลใจ ว่าหมายถึง วิธีการที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามหรือบุคลากรคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์คือ การสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรสร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จ

ขณะที่ พงศ์สุวรรณ (2548: 8) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายเกี่ยวกับงานของบุคลากร การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้บริหารจะสร้างภาพ และสื่อความหวังที่ตนต้องการอย่างชัดเจน แสดงอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: 39) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจหรือการจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ ว่า หมายถึง การที่ผู้นำผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทั้งนี้จะต้องค้นหาเพื่อทราบว่าคุณลักษณะมีความสามารถอย่างไรและกระตุ้น โน้มน้าว และดลใจให้เกิดความพยายามในการทำงานให้มากขึ้นทั้งนี้พฤติกรรมของผู้นำจะต้องทำด้วยความกระตือรือร้นและแสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดี นอกจากนี้จะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรเกิดความเชื่อว่าจะสามารถทำได้และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จ อีกทั้งยังทำให้บุคลากรนั้นเห็นคุณค่าของงานและสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายได้

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548: 6) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย และไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และ สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารอาจใช้คำพูดสัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจทัศนภาพ และความหมาย เกิดความรู้สึกว่าภารกิจที่จะต้องการทำเป็นสิ่งสำคัญ

พรศิษฐ์ คำรอด (2549: 7) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ เร่งเร้าและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูดการกระทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้บุคลากรอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 11) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงการบริหารที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร เกิดแรงบันดาลใจ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียน ใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ ชักชวน ให้เข้าใจความหมายและมีความรู้สึก ที่เห็นว่าการกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 7) ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การกระตุ้นและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความตั้งใจ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

### การกระตุ้นทางปัญญา

แบส (Bass. 1985: 110) กล่าวถึง วิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญา สามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่นจะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

กัลยาณี พรหมทอง (2546: 9) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 5) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา ในลักษณะที่คล้ายกันว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คำนี้ ผดผอง (2547: 6) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญาหรือการกระตุ้นเซาว์ปัญญา ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

แคทลียา ศรีใส (2548: 10-11) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญาหรือการดูแลใจ ว่าหมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารช่วยผู้ตามหรือบุคลากรให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 8) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาด้วยการสร้างข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ดีกว่าเดิม มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: 39) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญาหรือการกระตุ้นการใช้ปัญญา ว่าหมายถึง การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เมื่อเกิดปัญหานั้น ผู้บริหารจะกระตุ้นความคิดของบุคลากรให้มองปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ โดยการตั้งสมมติฐาน กำหนดขอบเขตของปัญหาและตรวจสอบสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ภายใต้มุมมองใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา อีกทั้งผู้ตามจะได้รับโอกาสในการที่จะคิดทดลองและหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

รวิชัย หอมยามเย็น (2548: 7) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานรวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

พรศิษฏ์ คำรอด (2549: 7) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่

สามารถพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิด หลักการและกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 11) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญาหรือการกระตุ้นปัญญา ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นการบริหารงานเป็นกระบวนการ กระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น และแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 7-8) ให้ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยการคิดและแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การกระตุ้นและการส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดและวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเดิม บนพื้นฐานของหลักการของเหตุและผล อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

#### การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio: 1994) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง ว่าประกอบด้วย

1. การเน้นการพัฒนา (A Development Orientation) ในการแสดงพฤติกรรม การเน้นการพัฒนา ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่าง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของบุคลากร

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับบุคลากรแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้บุคลากรมี

ความรู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้บุคลากรมีโอกาสชักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของบุคลากรด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างบุคลากรแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาบุคลากรเป็นรายบุคคลจะทำให้บุคลากรด้วยเช่นกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้บุคลากรระบายออกมาช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ เฮย์เนอร์ (Haynor, 1994: 33) กล่าวว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของจุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล (Caring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยงคือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

กัลยาณี พรหมทอง (2546: 9) และรัตติกรณ จงวิศาล (2543: 5) ให้ความหมายการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในลักษณะที่คล้ายกันว่าหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้บุคลากรโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

คำนิ่ง ผุดผ่อง (2547: 6) ให้ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการคำนึงถึงเอกบุคคล ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารมีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ พยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ การสนับสนุนและช่วยให้มีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 8) ให้ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละปัจเจกบุคคล ให้ความสนใจและเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล โดยทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: 39) ให้ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อความเข้าใจที่มากขึ้น ความเจริญเติบโตและความสำเร็จ แสดงบทบาทต่อบุคลากรจะในฐานะผู้ฝึกสอนหรือเป็นพี่เลี้ยง ให้สนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรให้ความเป็นกันเอง รับรู้และพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล ซึ่งผลของการคำนึงถึงและให้ความสำคัญของแต่ละบุคคลนี้ ผู้ตามและบุคลากรจะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จในที่สุด

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548: 7) ให้ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง และมีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจิตวิทยา มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองมีความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้

พรศิษฏ์ คำรอด (2549: 7) ให้ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือ การคำนึงถึงเอกบุคคล ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของบุคลากร ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคลตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล และแสดงความชื่นชมในความสามารถของบุคลากร การให้คำปรึกษาหารือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

ชนิษฐา อุโนวิเศษ (2550: 11) ให้ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หรือ การคำนึงถึงเอกบุคคล ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นการบริหารงานที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรอย่างเป็นกันเอง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล มีการสื่อสารแบบสองทาง ให้เกียรติ มีความจริงใจและรับฟังเหตุผลด้วยดี

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 7) ให้ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อบุคลากรโดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ เป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง



ด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ การส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ตามความรู้ ความสามารถและความถนัดเป็นรายบุคคล ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

### 3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวทางการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นการปรับโครงสร้าง กระบวนการ การจัดการองค์การที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในวงการทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานในหน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: คำนำ) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวโน้มใหม่ ที่ได้รับความสนใจอย่างสูงทั้งในแวดลอมวิชาการและการบริหารจัดการ ที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ บ้างเชื่อว่าเป็นแนวทางที่สร้างความอยู่รอดและความรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 4) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์ที่มีพลังและมีประสิทธิภาพในการฟื้นฟูองค์การ เพื่อปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่สิ้นสุด ก่อให้เกิดการอยู่รอด (Survival) และความเป็นเลิศ (Excellence)

#### 3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์: 2543) องค์การอัจฉริยะ (ปาริฉัตต์ ศังขะนันท์. 2548: 26) และองค์การการเรียนรู้ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542: 9) ซึ่งเรียกแตกต่างกันออกไปตามบริบทขององค์การหรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความหมายของคำว่า “Organization” และจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ดังนี้

เซนเก้ (Senge. 1990: 15) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่ขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับปรุง เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็น ที่ซึ่งบุคลากรขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin. 1993: 80) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรม เพื่อสร้าง ความรู้ใหม่

เบนเน็ต และ โอเบรียน (Bennett; & O'Brien. 1994: 42) ให้ความหมาย องค์การ แห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้ และ ปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์การ

มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 22) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้ เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การแห่งการเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ใน ความสำเร็จ

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 2) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจ บุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้น และมีความสำเร็จในสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลง

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 9) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำ และเป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคล เรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อ ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์การ

ทศพร ประเสริฐสุข (2543: 14) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้โดยมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากร สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน แสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ แนวคิด ใหม่ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานร่วมกัน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การเรียนรู้วิธีการ เรียนรู้ด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 3) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่สมาชิกหรือบุคลากรได้เรียนรู้ เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง ไม่มีที่สิ้นสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545: 11) ให้ความหมาย องค์การแห่งการ เรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะ พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับ องค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรตัวองค์การเอง โดยภาพรวมเป็น องค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อพัฒนา เพื่อความเติบโตและเพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546: 5) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์การที่มุ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยอาศัยการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีรูปแบบการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีรูปแบบของการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ที่หลากหลายร่วมกัน รวมถึงการมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ มีการใช้ทุกสิ่งอย่างจากการทำงานเป็นฐานความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547: 5) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง การดำเนินงานที่มุ่งเน้น กระตุ้น และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนในองค์การ ให้มีพฤติกรรม การเรียนรู้ร่วมกันอยู่ตลอดเวลา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ นวัตกรรม ใหม่ ๆ และพัฒนาศักยภาพของตนอย่างสร้างสรรค์อยู่อย่างต่อเนื่อง

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 89) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตน ผ่านกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกันอยู่อย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ พัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ให้กับบุคลากรใน องค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่าง เปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมถึงชุมชนที่ตั้งอยู่

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 9) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความเข้าใจและปฏิบัติการกิจของตนได้สอดคล้อง กับสภาพขององค์การ

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 7) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินงาน มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการเรียนรู้ที่ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

แก้วตา ไทรงาม และคนอื่น ๆ (2548: 90) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย การพัฒนาความสามารถ และศักยภาพ ของบุคลากรใน องค์การทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง รวมถึงบริหารจัดการความสามารถและ ศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2548: 6) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง สภาพ ที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่แห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทุกคน

จันทิวา ยศแก้ว (2548: 4) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้าง ผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่ง กันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: 21) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ในเรื่องขององค์ความรู้และผลงานใหม่ ๆ และจะส่งผลต่อการพัฒนา และการปฏิรูปสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

ณรงค์ หล้าวงศา (2548: 3) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุน กระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ ได้อย่างเต็มที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเจริญก้าวหน้า อยู่รอดอย่างยั่งยืนมาสู่องค์การ

บุญธรรม โบราณมูล (2548: 8) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ระหว่างบุคลากรด้วยกัน เพื่อขยายขีดความสามารถ และเพิ่มศักยภาพของปัจเจกบุคคลและองค์การ ให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

ปาริฉัตต์ ศังขะนันท์ (2548 : 26) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่าง บุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

มนตรี ผ่องแผ้ว (2548: 6) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรภายในองค์การได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลใน ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคล ในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง และเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้ง องค์การ

อัมพร สินอยู่ (2548: 9 - 10) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือองค์การ เรียนรู้ ว่าหมายถึง หน่วยงานหรือองค์การที่ดำเนินงานส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนใน องค์การ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) สร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ รับผิดชอบ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในลักษณะการทำงานเป็นหมู่คณะ ฝึกฝนแบบ แผนวิธีคิด (Mental Models) ที่เกิดจากเจตคติที่ดี สร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ ฝึกการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ที่มีการคิดหลายระบบพร้อมกัน ไม่มองเพียงระบบเดียว โดยใช้พลังแห่งการเรียนรู้เป็นแรงบันดาลใจ สร้างกระบวนการเชิงประสบการณ์ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การพร้อมกัน มอบหมายอำนาจให้แสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์การ เพื่อปรับเปลี่ยนความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการที่ดีกว่าเดิม เกิดทักษะและผลงานตาม เป้าหมายหลักที่สร้างความสำเร็จไปพร้อม ๆ กันทั้งบุคคล กลุ่ม องค์การและสังคม โดยยังคงขยาย ขีดความสามารถสร้างสรรค์ในตัวบุคคลและองค์การเพื่อสร้างสรรค์อนาคตอย่างต่อเนื่อง

ประนอม บัวเผื่อน (2549: 7) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนิน กิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ ในการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะในการสรรหาและถ่ายโอน องค์ความรู้ มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อม สมาชิกในองค์การมีพลังในการศึกษา เก็บสะสมองค์ความรู้ เป็นองค์การที่ กระตุ้นให้สมาชิกมีแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้สมาชิกมีความทะเยอทะยาน มีแรงบันดาลใจได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทิศทางเดียวกัน และพัฒนาให้ องค์การประสบผลสำเร็จ สามารถขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์การเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่าง แท้จริง

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549: 23) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์การได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ การทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่าง ต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และทีมงาน เพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน

สมคิด ชุมนุมพร (2549: 6) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรหรือสมาชิกขององค์การ ต้องการที่จะพัฒนา เพื่อความเข้าใจและปฏิบัติการกิจ ของตนได้สอดคล้องกับสภาพขององค์การ

ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2549: 36) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต ส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น อำนวย ความสะดวก เน้นพัฒนาบุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาความสามารถ ของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการ พัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ นำไปสู่จุดหมายร่วมของ องค์การ ประกอบกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือใน การแสวงหาความรู้ ให้สามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของตนเอง และองค์การ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 12) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่ซึ่งบุคลากรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถของตน เพื่อสร้างสรรค้งาน และการบรรลุ เป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง

พัชรินทร์ ไชยสมบัติ (2550: 7) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่ร่วมทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ระหว่าง บุคลากรด้วยกัน เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของปัจเจกบุคคลและองค์การให้ไปสู่ ความเป็นเลิศ มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550: 9) ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็น องค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และแตกต่างแขนงของความคิด ได้การยอมรับเอาใส่ใจ และเป็นองค์กร ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 19) ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ในการที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตน ผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความ ร่วมมือ สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพและ ได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพ บรรยากาศ ที่กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และเอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เพื่อขยายขีด ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มองเห็นภาพความสัมพันธ์ และ ความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความมีเหตุและผล การนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รวมถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

### 3.2 ความเป็นมาของแนวคิด และทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นจาก แนวคิดที่ว่า หากมีการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว จะทำให้มีการพัฒนาคน เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบภายในองค์กรได้อย่างมากมาย (มาฆะ ภูจินดา. 2550: 48) บุคคลที่มี บทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการ” คือ เซ็นเก้ (Senge. 1990) ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management โดยเขาได้เขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ “The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization” ขึ้นในปี ค.ศ. 1990 และในหนังสือเล่มนี้ เซ็นเก้ ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์กร จากผลงานวิชาการชื่อ “Organization Learning: A Theory of Action Perspective” ปี ค.ศ. 1978 ซึ่งเขียนร่วมกันระหว่าง อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้าน จิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และฌอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (แก้วตา ไทรงาม; และ คนอื่น ๆ. 2548: 92) หัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด

ของ เซ็นเก้ (ปารีฉัตต์ คังชนะนันท์. 2548: 9; อ้างอิงจาก Senge. 1990: 4) คือ วินัย 5 ประการ ได้แก่

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น บุคลากรในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของบุคลากรในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวม หรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนที่จะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผน และดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จที่ละส่วน

นอกจากนี้ปารีฉัตต์ คังชนะนันท์ (2548: 9) ยังกล่าวถึง ขั้นตอนการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 สสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของตนมีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร บุคลากร ค่านิยม ปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบและกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการร่วมกัน (Mutual Learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของตนเองรวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ให้เข้าถึงได้ง่าย และสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินการ ติดตาม และประเมินผลตามระยะเวลา หรือ อาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่ายรวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุด หลังจากที่ดำเนินการไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของตนมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

จากแนวคิดและขั้นตอนในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ใน 5 ประการ ดังกล่าวข้างต้น ได้มีผู้กล่าวถึง และให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

#### การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

ดาร์จ ใจยศ (2541: 29) กล่าวถึง การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือการพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวว่า สมาชิกหรือบุคลากรทั้งมวลขององค์กร จำเป็นต้องพัฒนาทักษะ เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้

ประธาน เสนิงค์ ณ อยุธยา (2546: 5) ให้ความหมาย การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ว่าหมายถึง ความเพียรพยายามโดยใช้ปัญญา ไหวพริบ สร้างจิตสำนึกใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เพื่อความคาดหวัง และความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547: 7) ให้ความหมาย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ว่าหมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นนายของตนเอง และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อขยายและเพิ่มความสามารถให้บุคลากรทุกคนให้มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ณรงค์ หล้าวงศา (2548: 3) ให้ความหมาย การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือบุคคลมีความเป็นเลิศ ว่า หมายถึง สมาชิกหรือบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรู้สามารถเพิ่มศักยภาพตนเอง และมีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์กร

สมคิด ชุมนุมพร (2549: 6) และปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 9) ให้ความหมาย บุคคลเป็นที่รอบรู้หรือความรอบรู้แห่งตน ในลักษณะที่คล้ายกัน ว่าหมายถึง การที่ส่งเสริมให้สมาชิกหรือบุคลากรทุกคน เป็นบุคคลรอบรู้ มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ที่จะสามารถขยายขีดความสามารถของตนให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

ประนอม บัวเผื่อน (2549: 8) ให้ความหมาย การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือความรอบรู้แห่งตน ว่าหมายถึง การแนะนำ การส่งเสริมให้สมาชิกหรือบุคลากร มีการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อสามารถขยายขีดความสามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญมากขึ้น มองเห็นเหตุการณ์ที่พึงเป็นได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น ปฏิบัติหน้าที่รักษาความดีตั้งเครียดอย่างสร้างสรรค์ ไม่รู้สึกไร้อำนาจขับเคลือนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงและผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง ฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง



ราตรี ตะพันธุ (2549: 6) ให้ความหมาย การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือบุคคลแห่งการ เรียนรู้ ว่าหมายถึง บุคคลที่มีลักษณะนิสัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ รักการอ่านเขียน มีการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นสนใจเสาะแสวงหาความรู้ มีการ พัฒนาการเรียนรู้ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ ตนเอง มีการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ เรียนรู้ศาสตร์ และศิลป์ในวิชาชีพของตน มีการเรียนรู้จากผู้อื่น มีการปรับตัวที่สอดคล้องกับกระแสการ เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดี มีเสรีในความคิด กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก เป็นสมาชิกที่ดี ของสังคม อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 12) ให้ความหมาย การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือการเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร ว่าหมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการ เรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกหรือบุคลากรขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมี ลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิญาณไหวพริบ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือการรอบรู้ แห่งตน ว่าหมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกถึงความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เป็นผู้สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย และเป็นผู้เรียนรู้ ตลอดเวลา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง ความกระตือรือร้น และการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ความสนใจและความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้อย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อขยายขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้ เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

ดำรง ใจยศ (2541: 30) กล่าวถึง บุคลากรในองค์กรจะมีการมีรูปแบบความคิดหรือมี อคติในใจ คล้าย ๆ มีความลำเอียงหรือความเชื่อถือในแนวคิดบางอย่างอยู่ในจิตใจของตนเอง โดย ไม่บอกใคร ซึ่งคติหรือความลำเอียงจะทำให้บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ฉะนั้นบุคลากรทุก คนในองค์กรต้องทำความเข้าใจ พยายามขจัดหรือลดอคติไม่ให้เกิดขึ้นในเวลาทำงาน และควรรหา อคติให้พบ แล้วหาทางดึงขึ้นมา เพื่อมาพูดคุยให้เข้าใจกันโดยอ้างถึงข้อเท็จจริง ข้อมูลและเหตุผลที่มี อยู่ ทุกคนต้องพยายามเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546: 5) ให้ความหมาย การมีรูปแบบความคิดหรือ รูปแบบ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ว่าหมายถึง จิตหรือทัศนคติในการมองโลกตามความเป็น จริง ที่สะท้อนภาพที่ถูกต้องกระจ่างชัด มั่นคง มีการยอมรับในเหตุและผล

คำนี้ ผุดผ่อง (2547: 7) ให้ความหมาย การมีรูปแบบความคิด ว่าหมายถึง การส่งเสริมแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในโรงเรียนให้มีสติเอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกจากปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

ณรงค์ หล้าวงศา (2548: 4) ให้ความหมาย การมีรูปแบบความคิด ว่าหมายถึง สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การมีความคิดของตนเอง นำความรู้ที่ได้มาสานสร้างเป็นแนวคิดของตนเอง นำไปใช้ประโยชน์เพื่องาน สร้างความเข้าใจเรื่องภายในองค์การให้กระจ่างชัด แล้วทุกคนปรับปรุงแบบวิธีการคิด มุมมอง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ บุคลากรเปิดใจกว้าง ยอมรับความรู้ใหม่ ยอมรับความเปลี่ยนแปลงเปิดกระบวนการทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาคนและองค์การ

ประนอม บัวเฟื่อน (2549: 8) ให้ความหมาย การมีรูปแบบความคิดหรือแบบแผนความคิดอ่าน ว่าหมายถึง การให้สมาชิกหรือบุคลากรทุกคน รู้จักคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบมีทักษะการคิดอย่างใคร่ครวญ เปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มด้วยตนเองได้ มีจิตใจมุ่งมั่นมีแรงจูงใจที่ดีไม่ท้อถอย ใฝ่รู้อยู่เสมอ

สมคิด ชุมนุมพร (2549: 6) และปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 9) ให้ความหมาย การมีรูปแบบความคิด ในลักษณะที่คล้ายกัน ว่าหมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักจัดสรรความรู้ที่ได้มาให้เป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ

ขนิษฐา อุณีวิเศษ (2550: 12) ให้ความหมาย การมีรูปแบบความคิดหรือความคาดหวังที่ท้าทาย ว่าหมายถึง สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติ มีวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การมีรูปแบบความคิด ว่าหมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่วิจรณญาณพิจารณา และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า (Mental Models) หมายถึง การมีเจตคติที่ดี คิดในแง่บวกและสร้างสรรค์ การมีแนวคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ตามสภาพของสิ่งแวดล้อม สังคมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

### การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ดำรง ใจยศ (2541: 30) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ว่าหมายถึง การทำให้บุคลากรในองค์การเห็นพ้องต้องกัน ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและ Commitment มีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาพร้อมของบุคลากรทั้งองค์การ

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546: 5) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วม หรือการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ว่าหมายถึง การสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากร ที่มีความเห็นคล้อยตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติ ในสิ่งที่จะต้องให้เป็นไปในอนาคตขององค์การ

คำนึ่ง ผุคผอง (2547: 7) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนให้แสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง อันเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547: 5) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ว่าหมายถึง การกำหนดเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน และมีเจตจำนงที่ผูกพันกันบนพื้นฐานความคิดที่คล้ายคลึงกัน อันส่งผลให้มีพันธกิจร่วมกัน ไปสู่เป้าหมายตามเวลาที่กำหนดไว้

ณรงค์ หล้าวงศา (2548: 4) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ว่าหมายถึง การที่บุคลากรร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์การให้ชัดเจน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการกระทำและเป็นไปได้ โดยสร้างจุดหมายร่วมกัน พร้อมมุ่งมั่นไปให้ถึง แล้วร่วมมือกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์องค์การ สานวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง โดยร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างไว้ให้สำเร็จ

สมคิด ชุมนุมพร (2549: 6) และปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 9) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วม ในลักษณะที่คล้ายกัน ว่าหมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่เห็นภาพในอนาคตขององค์การร่วมกัน ขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีความรัก ความห่วงใยซึ่งกันและกัน

ราตรี ต๊ะพันธ์ (2549: 6) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วม ว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน และแนวทางการแก้ไขปัญหาในหน่วยงานหรือองค์การ การกำหนดนโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ การยอมรับในวิสัยทัศน์ในการพัฒนาด้านความรู้และทักษะขององค์การ ทราบเป้าหมายขององค์การ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับเพื่อนร่วมงาน มีการแถลงนโยบายหลัก นโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการทำงานเป็นทีม มีการประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น

ประนอม บัวเผื่อน (2549: 8) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วม ว่าหมายถึง การให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีจุดร่วม และพลังของการเรียนรู้ มีความเข้าใจ มองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน เพียรพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ยอมรับกันฟังกัน สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพัน เป็นครอบครัวเดียวกัน และรู้สึกตื่นเต้นอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 12) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือการมีค่านิยมร่วม (Shared Vision) ว่าหมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร บุคลากรในองค์กรมีการคิดร่วมกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งจะทำให้มีความผูกพันร่วมกัน และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

ประยูร อิ่มสวัสดิ์ (2552: 10) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วม ว่าหมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความคิดในการมองเป้าหมายขององค์กรในอนาคต รวมทั้งมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การแลกเปลี่ยนแนวคิด เจตคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม และเกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพแห่งความสำเร็จที่เป็นไปได้ในอนาคต และร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

#### การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ดำรง ไชยศ (2541: 30) ให้ความหมาย การเรียนรู้เป็นทีมหรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ว่าหมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกหรือบุคลากรในการแลกเปลี่ยน การพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าว่าการอาศัยความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้สมาชิกในทีมงานได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546: 5) ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ว่าหมายถึง การเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลที่มีการแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกิดการสะสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมในการทำงาน

คำนึ่ง ผุดผอง (2547: 7) ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ว่าหมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิด

อิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547: 5) ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกันเป็น ว่าหมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน วิธีคิดใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ ช่วยกันส่งเสริม เกื้อหนุนและพัฒนาซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา จนกลายเป็นทีมแห่งการเรียนรู้

ณรงค์ หล้าวงศา (2548: 4) ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ว่าหมายถึง การยึดหลักการมีส่วนร่วม ทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดระบบเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เข้าใจบทบาทหน้าที่ มีความรับผิดชอบร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคี อุดหนุนในการเรียนรู้และในการปฏิบัติหน้าที่ เน้นให้บุคลากรในทีมมีการสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนเพื่อเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อสร้างสรรค์อนาคตให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมคิด ชุมนุมพร (2549: 6) และปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547:9) ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในลักษณะที่คล้ายกันว่า หมายถึง การที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ความสามารถมาแลกเปลี่ยนกัน

ประนอม บัวเฟื่อน (2549: 8) ให้ความหมาย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ว่าหมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของบุคลากรและมาแลกเปลี่ยนกัน ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีความไว้วางใจต่อกัน เปิดใจเห็นใจ และเข้าใจผู้อื่น ยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 12) ให้ความหมาย การเรียนรู้เป็นทีม ว่าหมายถึง บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่า บุคลากรในองค์การจะเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น ถ้ามีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ รวมทั้งมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การเรียนรู้เป็นทีม ว่าหมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถและศักยภาพของการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ดำรง ใจยศ (2541: 30) ให้ความหมาย การคิดเชิงระบบหรือความคิดเชิงระบบ ว่าหมายถึง การมองภาพรวม (Holism) เน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรการมองให้เห็นภาพรวมทั้งหมด ไม่มองแต่เฉพาะหน้าที่ในงานหรือฝ่ายตนเอง โดยที่ไม่รับรู้เรื่องขององค์การเลย เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยเชื่อมโยงกับเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546: 5) ให้ความหมาย ความคิดและเข้าใจเชิงระบบ ว่า หมายถึง การพัฒนาแบบแผนทางความคิดที่ใช้กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ แล้วนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ที่มีแบบแผนขั้นตอน สามารถเข้าใจและมองเห็นภาพสาเหตุที่มาของปัญหาได้อย่างแท้จริง

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547: 7) ให้ความหมาย การคิดเชิงระบบ หรือความคิดอย่างเป็นระบบ ว่าหมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547: 5) ให้ความหมาย ความคิดเชิงระบบ ว่าหมายถึง ระบบ วิธีคิดที่เป็นผลให้บุคลากร มีความเข้าใจในระบบที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างโครงสร้างองค์การกับระบบงาน ที่แต่ละองค์การจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

ณรงค์ หล้าวงศา (2548: 4) ให้ความหมาย การคิดและเข้าใจเชิงระบบ ว่าหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ การแสวงหาของบุคคลให้ต่อตนเองอย่างเป็นระบบ และมีการมององค์การอย่างเป็นองค์รวม มองเห็นภาพรวมของงานที่ปฏิบัติอยู่ มีความเข้าใจได้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และนำมาบูรณาการเป็นองค์รวมขององค์การ

สมคิด ชุมนุมพร (2549: 6) และปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 9) ให้ความหมาย การคิดเชิงระบบหรือความคิดเชิงระบบ ในลักษณะที่คล้ายกัน ว่าหมายถึง การให้บุคลากรทุกคน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การโดยรวม มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ รู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดที่หลากหลายและชัดเจน

ประนอม บัวเฟื่อน (2549: 8) ให้ความหมาย การคิดเชิงระบบหรือความคิดเชิงระบบ ว่า หมายถึง การแนะนำ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรการ มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิด วิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น คิดอย่างเป็นกลยุทธ์ มีความชัดเจนในเป้าหมาย แต่มีแนวทางที่หลากหลาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการณ์ มองเห็นความจริง เล็งเห็นโอกาสและคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดีไม่ย่อท้อและพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ขนิษฐา อุณีเศษ (2550: 12) ให้ความหมาย การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ ว่าหมายถึง กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นเป็นแบบอย่าง เห็นขั้นตอนการพัฒนา มีความคิดที่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาสที่มีประโยชน์ต่อองค์กร มีความคิดและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

ประยูร อิมสวาสดี (2552: 10) ให้ความหมาย การคิดเชิงระบบ ว่าหมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิธีคิดแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางาน และเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นปัญหา และสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม โดยการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของความมีเหตุและผลร่วมกัน

### 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องตระหนัก และพัฒนาองค์กรของตนไปสู่ความเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ให้ได้ ซึ่งแก้วดา ไทรงาม; และ คนอื่น ๆ (2548: 90-91) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เป็นเหตุผล และความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. การแข่งขัน การต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของคู่แข่งที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึงนาโนเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเรื่องใกล้ตัวที่เกี่ยวข้องกับทุกคน และมีผลกระทบทั้งต่อบริษัทและอนาคต ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องสามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

3. ผลผลิตและบริการ ทุกหน่วยงานหรือองค์กรย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะของตน ดังนั้นการสร้าง ความแตกต่างของผลผลิตและบริการจะช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถจูงใจลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้มากกว่าหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและบริการสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพมาตรฐาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ เป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาแก่บุคลากร โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริการ เพื่อสร้างให้บุคลากรให้มีความสามารถบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ

จากปัจจัยที่เป็นเหตุและความจำเป็นดังกล่าว ผู้บริหารมีส่วนความสำคัญอย่างยิ่งในการที่ผลักดัน และใช้ปัจจัยต่างๆ ในการบริหารให้เอื้อต่อการจัดการแห่งการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดผลอย่างสูงสุด ซึ่งได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

เบนเน็ต และ โอเบรียน (Bennett; & O'Brien: 1994) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า มี 12 ปัจจัย ได้แก่

**1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision)** หมายถึง การที่องค์กรและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ว่า ตนเองต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่าตนเองจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อให้ถึงจุดหมายนั้น โดยการพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของตนสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อสมาชิกหรือบุคลากรแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

**2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices)** หมายถึง การที่บุคลากรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไร ในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้าง เพื่อปลุกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กร ที่ยังไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหาร เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

**3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices)** หมายถึง การที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานของบุคลากรในองค์กร จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

**4. บรรยากาศ (Climate)** กล่าวคือ การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นคือบรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือ ผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกๆคนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไวใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

**5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure)** กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อที่เปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมี



การทำงานข้ามคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการ และกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

**6. การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow)** กล่าวคือ การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ใ้่าง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรหรือพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

**7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices)** กล่าวคือ ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อนตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ

**8. กระบวนการทำงาน (Work Process)** กล่าวคือ องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ รวมทั้งการใช้กระบวนการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมความรู้จากสิ่งต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพความกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

**9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback)** กล่าวคือ ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าจะอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education)** กล่าวคือ การฝึกอบรมและการศึกษามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นจะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้ จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีมการสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้ฐานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

**11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development)** กล่าวคือ การหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบ ชุมชน

ผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

**12. การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewards or Recognition)** เป็นองค์ประกอบหรือกรอบสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่นจากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

มาร์ควอาร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt; & Reynolds: 1994: 31-32) ได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ได้แก่

**1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)** หมายถึง การมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป มีกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะต้องมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

**2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning culture)** หมายถึง การมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self – Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการทำงานนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ บุคลากรในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

**3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)** หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพา ผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การ

**4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)** หมายถึง การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี และคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมาย การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

**5. การริเริ่มการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)** หมายถึง การริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่มีใช้เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่บุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

**6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)** หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล การฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

**7. คุณภาพ (Quality)** หมายถึง การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลที่ดีขึ้น โดยองค์กรต้องยึดหลักการว่า จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

**8. กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ให้

**9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere)** หมายถึง การมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

**10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking)** หมายถึง การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

**11. วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย มีการกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 21) ยังได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์จากบทความ และหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2) องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) 3) องค์ประกอบด้านคน (People) เป็นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) 4) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) (5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร

จากแนวคิด และหลักการดังกล่าวมาข้างต้น เป็นการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ ในส่วนของ การศึกษาวิจัยในประเทศนั้น ได้มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ได้แก่

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545: 23-31) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยไว้ 10 ปัจจัย ดังนี้

**1. การพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนที่มีลักษณะประกอบดังนี้ (1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (2) การมีแผนงานวิชาการ (3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก (5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม (6) การมีพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง (7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

**2. การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ** หมายถึง การเน้นเรื่อง การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง

### 3. การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีรูปแบบการตัดสินใจ

แบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความ เป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น จะไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

### 4. การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การพัฒนา

บริหารตนเอง อาศัยหลักการ Self-Leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความมากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับภาวะการณำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด มากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งใน แนวนอนและแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) และแบบหลายช่องทาง (Multiple Channels)

### 5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายและแรงใจ

อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องบริหารให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

### 6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ยุคปัจจุบันผู้บริหารควรเป็นผู้นำ

แห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) ซึ่งลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน

เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่า ความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add – On Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

**7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์** หมายถึง การให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์การ ซึ่งเป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบว่าโรงเรียนของตนเป็นอย่างไร สำคัญจริงหรือเราเชื่ออะไรกัน ทำไมเราถึงทำกันเช่นนี้ เราจะเป็นอย่างอื่นได้อย่างไร และจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด ในส่วนของบรรยากาศองค์การ ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและควมมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ และมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

**8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม** หมายถึง ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่างๆ ดังนี้กล่าว คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร และ 10) ประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร นอกจากนั้นผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของใหม่ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

### 9. การบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง ผู้บริหารควรจะต้องรู้ เข้าใจใน

ทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด ที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมายและตระหนักดีกว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพ ได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และ สะสมวิถียุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก (Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยการความสะอาด เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาวะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอนจะเป็นแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มากขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา การบริหารหลักสูตรและการสอนเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจากผลการสังเคราะห์ข้อมูลของ Smith & Andrews (1989) พบว่า ผู้นำทางวิชาการนี้จะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องหลักสูตร และผลลัพธ์ที่ได้จากการสอน และการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของโรงเรียน บทบาทของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น (Levine; & Lezotte. 1990; Smith; & Andrews. 1989) และจากการศึกษาพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เด่นชัด 4 ประการ ระหว่างครู และ ครูใหญ่ ในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง คือ 1) เป็นผู้สนับสนุนจัดหาทรัพยากร 2) เป็นแหล่งทรัพยากรการศึกษา 3) เป็นผู้ส่งข่าวสาร และ 4) การมีระบบข้อมูลที่เห็นได้ชัดทันที (Bamburg; & Andrews. 1990; Smith; & Andrew. 1989; Andrews; & Soder. 1987)

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถ และการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพ และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่ สอดคล้องต้องกันนั้นจากผลงานการศึกษาวิจัยทั้งที่เป็นผลการศึกษาของนักวิจัยต่างประเทศ และในประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพล หรือเอื้อต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 40-42) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกล่าวสรุปผลจากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยของการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นโครงสร้างเชิงเหตุและผลไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

**1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์** หมายถึง การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการปฏิบัติงาน การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

**2. โครงสร้างองค์การ** หมายถึง การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้ทุนให้โทษและควมดีความชอบ

**3. เทคโนโลยีและระบบงาน** หมายถึง การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

**4. การปฏิบัติด้านการบริหาร** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

**5. การปฏิบัติด้านการจัดการ** หมายถึง การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การสั่งการที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งในระบบและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

**6. การปฏิบัติของครูและทีมงาน** หมายถึง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุนิยาม การแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

**7. การพัฒนาครูและทีมงาน** หมายถึง การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถ และการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกจัดการการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อผู้เรียน การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

**8. การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี และปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียน



ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

**9. การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรม** หมายถึง การมีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย มีความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา มีความเอื้ออาทรและจริงใจ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสิทธิของประเพณีสำคัญและการสร้างวัฒนธรรมร่วม

**10. การจูงใจ** หมายถึง การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

**11. การมีเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่าง ๆ

นอกจากนี้สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 4) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามี 2 ลักษณะคือ 1) ลักษณะที่เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย (1) การสนับสนุนการเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากรขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง (2) การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กร (3) การเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติและ การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (4) การเรียนรู้ในลักษณะของการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระฉับกระเฉงในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม (5) การสร้างความตระหนักในตนเองและการใช้วิจารณญาณใคร่ครวญสภาพแวดล้อม (6) การสืบเสาะหาความรู้และการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง (7) การขยายขีดความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง (8) การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัย โดยได้รับการส่งเสริม และการเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีอิสระในการคิด (9) การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์กร และ(10) การสร้างการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการปรับแต่งพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ เหล่านั้น 2) ลักษณะที่เป็นผลผลิต หมายถึง “ผลลัพธ์” ที่ได้จากความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ หรือเจตคติใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลในสถานการศึกษา เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา ที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเชิงแข่งขัน แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งของตัวบุคคล องค์กรและการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระบบและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สามารถทำนายได้

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะส่งผลให้การพัฒนาองค์การดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545: 78) ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารว่าเป็น “ปัจจัยต้นเหตุ” ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่น ๆ ตามมาหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาปัจจัยด้านอื่น ๆ ตามมาอีกหลายปัจจัยเช่นกัน และสอดคล้องกับ วรรณดี ชูกาล (2540: 113–115) ซึ่งศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วรรณดี หิรัญญากร (2546: 146) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์กรทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้าน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของในภาพรวม สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์กรได้ โดยพบว่า ด้านความเชื่อมั่นคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์กรได้ร้อยละ 34.20 สามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และยิ่งสอดคล้องผลการศึกษาวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547: 89) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคัล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และยิ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยพบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคัล ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นชาวปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ร้อยละ 62.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) แต่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายได้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

#### 5.1.1 งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538: 331) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนของ ศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพิ่มจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และเป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี

กัลยาณี พรหมทอง (2546: 110-113) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยศึกษา ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรรณิ หิรัญญากร (2546: 144-146) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวม สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ได้

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547: 88-89) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวม สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยพบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา สามารถร่วมพยากรณ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจสามารถทำนายได้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แคทลียา ศรีใส (2548: 127-131) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารโรงเรียนเอกชน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยคือ 1) ความมีบารมี 2) การตัดสินใจ 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงาน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความมีบารมี และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล สามารถพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 75-76) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ มีความสัมพันธ์กันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รวัชชัย หอมยามเย็น (2548: 82) ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

พรศิษฐ์ คำรอด (2549: 89-92) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 123-127) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรีของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อีกทั้งยังสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรีของโรงเรียนได้

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 80) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 3) การกระตุ้นทางปัญหา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### 5.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ยามมาริโน และ แบส (Yammarino; & Bass. 1993: 81-102) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานแบบสำรวจระยะยาว (Longitudinal investigation) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือสหรัฐ (United States Naval Academy: USNA) และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับนายทหารเหล่านี้รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารชั้นรองลงมา 793 นาย และผู้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า สนับสนุนแนวคิดที่เป็นโมเดลของความเกี่ยวข้องระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของนายทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียนที่ USNA ได้ สามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่ตามมาภายหลังได้ และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขณะที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนผิวน้ำได้ และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานได้

เคลเลอร์ (Keller. 1995) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้น ในโครงการวิจัยต่าง ๆ และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เฟลตัน (Felton. 1995) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เบส (Bass. 1997: 130–139) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่า ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ

## 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### 5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ สารัตนะ และ อัญชลี สารัตนะ (2545 : 60-66) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก สำหรับการพัฒนาทางการบริหารแต่ละปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ (1) การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (2) การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ (3) การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ (4) การพัฒนาการบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร (5) การมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์ (6) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (7) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ (8) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (9) การบริหารหลักสูตรและการสอน และ(10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โรงเรียนประถมขนาดเล็กระดับการพัฒนาต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบอีกว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การบริหารหลักสูตร การพัฒนาการบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546: 78–79) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจน

นำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่า ทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ฝ่าฟันที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจ ใฝ่ดี ใช้ปัญญาฉวยพรียบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี และ5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ และในส่วนของพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

คำนิ่ง ผุดผ่อง (2547: 88-89) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 และยังพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคคละ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปานลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 81-83) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของโรงเรียนทั้งเชิงจัดการและเชิงปฏิรูปทุกแบบอยู่ในระดับมาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก และยังพบว่า ภาวะผู้นำของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 174-183) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว และตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนัก

องค์ประกอบจากมากไปน้อยคือ (1) การเรียนรู้ (2) การจัดการความรู้ (3) องค์การ (4) ภาวะผู้นำ และ(5) เทคโนโลยี

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 143) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการ เรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับปัจจัย พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจัย โครงสร้างของโรงเรียน และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยระดับปัจจัย พบว่า มี 3 ลักษณะคือ (1) โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ (2) โรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่ พิเศษ (3) โรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และยังพบอีกว่า ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ต่างร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถึง ร้อยละ 76.80

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 74-79) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ศึกษามีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัย ทางการบริหารทั้ง 9 ปัจจัย ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยัง พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ (1) การปฏิบัติด้านการบริหาร จัดการ (2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ(3) ทีมและการบริหารทีมงาน

พระมหาถวัลย์ สังขสัจจิต (2548 : 171-172) ศึกษาเรื่อง องค์การการเรียนรู้ของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก ผลการศึกษา พบว่า (1) องค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคกลางอยู่ในระดับปานกลางทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนองค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลาง โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ และอยู่ในระดับปาน กลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี และ(2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับโรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ราตรี ต๊ะพันธ์ (2549 : 82) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

สมคิด ชูนมพร (2549 : 91) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า 1) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ใน



ระดับมาก และยังพบว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (2) ด้านแบบแผนความคิด (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (5) ด้านความคิดเชิงระบบ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวกระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประยูร อิ่มสวาสดี (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

### 5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

เดวิด (David. 1997) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในแง่การปฏิบัติกรรมการของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการศึกษามีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของบุคลากรหรือทีมงานมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม และ 6) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ความเป็นผู้นำของตนเอง

มอยลานเนน (Moilanen. 2001: 6-20) ศึกษาเรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell; & John Burgoyne, Peter M. Senge รวมถึง

อาร์กิริส และ ฉอน(Chris Agyris; & Donald A. Schon) ผลการศึกษา พบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

ซิลลินส์ ซารินส์ และ มัลฟอร์ด (Sillins Zarins; & Mulford. 2002: 24-32) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอ องค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศ ใฝ่ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในส่วนของในประเทศและต่างประเทศ กล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ บุคลากรในองค์กร กล่าวคือ ตัวบุคลากรและผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร การเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง การส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานของ บุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

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

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 769 คน จากสถานศึกษา จำนวน 16 แห่ง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 53 คน และครูผู้สอนจำนวน 716 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 235 คน จากสถานศึกษาจำนวน 9 แห่ง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 30 คน ครูผู้สอนจำนวน 206 คน โดยสุ่มแบบหลายขั้นตาม (Multi-Stage Random Sampling) ดังนี้

1. รวบรวมรายชื่อสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน ซึ่งมีสถานศึกษา จำนวน 16 แห่ง
2. จำแนกขนาดของสถานศึกษา โดยใช้จำนวนผู้เรียนเป็นเกณฑ์ ตามนโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
3. สุ่มจำนวนสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 จากขนาดของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 41) ได้จำนวนสถานศึกษา 9 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 2 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลางจำนวน 1 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 6 แห่ง

4. จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ตามข้อ 3 กำหนดผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ส่วนครูผู้สอน ใช้เกณฑ์ ร้อยละ 50 จากขนาดของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 41-44) โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังปรากฏตามตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของ สถานศึกษา	ประชากร		รวม (คน)	กลุ่มตัวอย่าง		รวม (คน)
	ผู้บริหาร สถานศึกษา (คน)	ครูผู้สอน (คน)		ผู้บริหาร สถานศึกษา (คน)	ครูผู้สอน (คน)	
	ขนาดเล็ก	3	25	28	2	8
ขนาดกลาง	4	41	45	2	11	13
ขนาดใหญ่	46	650	696	26	186	212
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>53</b>	<b>716</b>	<b>769</b>	<b>30</b>	<b>205</b>	<b>235</b>

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงาน เขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดของ แบล และ อวอลิโอ (Bass; & Avolio: 1994) ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีข้อคำถาม จำนวน 25 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge: 1990) ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ มีข้อคำถาม จำนวน 25 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Linkert) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้
2. นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสรุปเป็นแนวคิด เพื่อกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะและกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. สร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดเนื้อหา และข้อคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับนิยามศัพท์และกรอบแนวคิดในการวิจัย
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ดังปรากฏในภาคผนวก ก เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - Objective Congruence: IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00
6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
7. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับและรายด้าน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามแบบของ ครอนบาค (Cranach. 1990: 169) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

7.1 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 และรายด้าน จำแนกได้ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เท่ากับ .92 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเท่ากับ .94 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาเท่ากับ .82 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเท่ากับ .90

7.2 ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 และรายด้าน จำแนกได้ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้เท่ากับ .79 ด้านการมีรูปแบบการคิดเท่ากับ .88 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมเท่ากับ .91 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม เท่ากับ .92 และด้านความคิดเชิงระบบเท่ากับ .83

8. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นแล้ว เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำแบบสอบถามไปส่งให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และไปรับคืนด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 235 ฉบับ จากแบบสอบถาม จำนวน 235 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 235 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ โดยคัดเลือกฉบับที่มีความสมบูรณ์ นำมาจัดระเบียบข้อมูล เพื่อลงรหัส

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนน และเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 103) ดังนี้

## เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
ระดับการปฏิบัติมาก	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
ระดับการปฏิบัติปานกลาง	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
ระดับการปฏิบัติน้อย	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

## เกณฑ์การแปลผล

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

2.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม  
 ประการณในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบค่า t-test แบบ (Independent Sample group)

2.4 ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและ  
 รายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)  
 โดยพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนน เกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด  
 (2545: 103) ดังนี้

## เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
ระดับการปฏิบัติมาก	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
ระดับการปฏิบัติปานกลาง	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
ระดับการปฏิบัติน้อย	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

## เกณฑ์การแปลผล

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50	หมายถึง	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

3.4 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.81–1.00	ระดับมากที่สุด
0.61–0.80	ระดับมาก
0.41–0.60	ระดับปานกลาง
0.21–0.40	ระดับต่ำ
0.00–0.20	ระดับต่ำมาก

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

1.1 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้าน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามแบบของ ครอนบาค (Cronbach, 1990)

#### 2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

3.1 ทดสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกัน โดยการทดสอบค่าที่ t-test แบบ (Independent Group) เพื่อตอบสมมติฐาน ข้อ 1



3.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อตอบสมมติฐาน ข้อ 2



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
X	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
X <sub>1</sub>	แทน	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X <sub>2</sub>	แทน	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X <sub>3</sub>	แทน	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X <sub>4</sub>	แทน	ด้านการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล
Y	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
Y <sub>1</sub>	แทน	ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้
Y <sub>2</sub>	แทน	ด้านการมีรูปแบบการคิด
Y <sub>3</sub>	แทน	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
Y <sub>4</sub>	แทน	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
Y <sub>5</sub>	แทน	ด้านความคิดเชิงระบบ
p	แทน	ความน่าจะเป็นในการปฏิเสธสมมติฐาน
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

- \*\* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
4. การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
5. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ปรากฏผลตามตาราง 2

ตาราง 3 จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=235)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
1. ครูผู้สอน	205	87.20
2. ผู้บริหารสถานศึกษา	30	12.80
<b>รวม</b>	<b>235</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</b>		
1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	108	46.00
2. มากกว่า 10 ปี	127	54.00
<b>รวม</b>	<b>235</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดของสถานศึกษา</b>		
1. ขนาดเล็ก	10	4.30
2. ขนาดกลาง	13	5.50
3. ขนาดใหญ่	212	90.20
<b>รวม</b>	<b>235</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 87.20 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 90.20

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ ปรากฏผลตามตาราง 4-8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.18	0.56	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.10	0.62	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.19	0.56	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.12	0.59	มาก
รวม	4.15	0.53	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยรวมภาพ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.18$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.12$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีอิทธิพลอย่าง  
มีอุดมการณ์ โดยรวมภาพและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดี เป็นที่เคารพยกย่องของบุคลากร	4.16	0.66	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง และมองการณ์ไกล	4.19	0.65	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ประสานงานที่ดี กับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร ภายนอก	4.21	0.62	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม	4.26	0.65	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่น ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่บุคลากร	4.13	0.67	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.18</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่  
ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.26$ ) ส่วนข้อ  
ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่  
บุคลากร ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างเจตคติ และค่านิยม ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	4.16	0.71	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เกิดความตระหนักรู้ และเห็นคุณค่าของการ ปฏิบัติงาน	4.20	0.68	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	4.20	0.69	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดชัดเจนว่า สถานศึกษาและบุคลากรจะได้รับผลตอบแทน อย่างไร เมื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลตาม เป้าหมาย	4.02	0.74	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผลตอบแทนหรือรางวัล แก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถ และ ผลของการปฏิบัติงาน	3.96	0.82	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.10</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ  
สร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ2 ผู้บริหารสถานศึกษา สร้าง  
แรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ5 ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณา  
จากความสามารถและผลของการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.96$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา  
โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการปฏิบัติงาน	4.22	0.63	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง	4.22	0.60	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานหลักของความมีเหตุและผล	4.19	0.62	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิด หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	4.17	0.65	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุน ให้บุคลากรใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานให้เกิดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.20	0.65	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.19</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ2 ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ4 ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิด หรือวิธีการ ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ( $\bar{X} = 4.17$ )



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล  
บุคคลโดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับความแตกต่าง ในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.09	0.70	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังและให้ความสำคัญ กับแนวคิดและปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.04	0.70	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้แนวคิดและคำแนะนำที่ เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.07	0.67	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้าน ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ ปฏิบัติงาน	4.22	0.62	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้าใน การปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น	4.22	0.65	มาก
รวม		4.12	0.59	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงความถึงปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่  
ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงความถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้าน  
ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2  
ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังและให้ความสำคัญกับแนวคิดและปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล  
( $\bar{X} = 4.04$ )

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ปรากฏผลตามตาราง 9

ตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 ปี (n=108)		มากกว่า 10 ปี (n=127)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.10	0.62	4.25		
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.02	0.69	4.18	0.56	1.920	0.056
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.14	0.56	4.24	0.55	1.380	0.619
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.04	0.64	4.20	0.54	2.041*	0.042
รวม	4.08	0.57	4.22	0.48	2.025*	0.044

\*  $p < .05$

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p = .044$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p = .042$ )

**ตอนที่ 4** ผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมรายด้านและรายข้อ ปรากฏผลตามตาราง 10-15

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.12	0.50	มาก
ด้านการมีรูปแบบการคิด	4.13	0.49	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.16	0.48	มาก
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.16	0.54	มาก
ด้านการคิดเชิงระบบ	4.06	0.52	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 แสดงว่า สถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.16$ ) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.16$ ) ด้านการมีรูปแบบการคิด ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X} = 4.12$ ) และด้านการคิดเชิงระบบ ( $\bar{X} = 4.06$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวม  
และรายข้อ

ข้อที่	ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น และใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	4.12	0.60	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีความสนใจ และมีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.17	0.57	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษา นำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการ ปฏิบัติงานและการเรียนรู้	4.06	0.59	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษา จัดทำสื่อ และนวัตกรรม ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	3.97	0.66	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษา เข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.31	0.61	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.12</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 แสดงว่า สถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 บุคลากรในสถานศึกษา เข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.31$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 บุคลากรในสถานศึกษา จัดทำสื่อ และนวัตกรรมในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.97$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีรูปแบบการคิด โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีรูปแบบการคิด	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษา มีเจตคติที่ดี คิดในแง่บวก และสร้างสรรค์	4.14	0.60	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีแนวคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง	4.16	0.56	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษา นำแนวคิด และแนวทางในการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน	4.13	0.58	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด และแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.55	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษา นำผลที่ได้จากปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	4.10	0.60	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.13</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 แสดงว่า สถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความมององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ2 บุคลากรในสถานศึกษา มีแนวคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง ( $\bar{X} = 4.16$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ5 บุคลากรในสถานศึกษา นำผลที่ได้จากปฏิบัติงานและการเรียนรู้ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวม  
และรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยน แนวคิด ทัศนคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.12	0.54	มาก
2	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เกิดจากการหลอมรวม วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในสถานศึกษา	4.10	0.59	มาก
3	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เป็นภาพแห่ง ความสำเร็จที่เป็นไปได้ในอนาคต	4.18	0.57	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษา มีความปรารถนาให้ภาพ แห่งความสำเร็จเกิดขึ้นจริง	4.27	0.55	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย	4.16	0.56	มาก
	รวม	<b>4.16</b>	<b>0.48</b>	มาก

จากตาราง 13 แสดงว่า สถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ4 บุคลากรในสถานศึกษา มีความปรารถนาให้ภาพแห่ง  
ความสำเร็จเกิดขึ้นจริง ( $\bar{X} = 4.27$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ2 วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา  
เกิดจากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวม และรายข้อ

ข้อที่	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับในความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน	4.16	0.59	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	4.15	0.59	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษา มีการทำงานร่วมกัน เป็นทีม	4.20	0.63	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับในความรู้ และความสามารถของทีมงาน	4.22	0.62	มาก
5	ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก มีส่วน ร่วมกัน ในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา ร่วมกับบุคลากรและสถานศึกษา	4.09	0.66	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.16</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 แสดงว่า สถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ใน ระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ4 บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับในความรู้ และ ความสามารถของทีมงาน ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ5 ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรภายนอก มีส่วนร่วมกัน ในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกับบุคลากรและ สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.09$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคิดเชิงระบบ โดยภาพรวม  
และรายข้อ

ข้อที่	ด้านการคิดเชิงระบบ	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษา สามารถมองปัญหาและ สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม	4.11	0.61	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีความสามารถ ในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ	4.00	0.59	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของควมมีเหตุและผล ร่วมกัน	4.09	0.57	มาก
4	บุคลากรในสถานศึกษา จัดทำวิจัยหรือโครงการ เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและการแก้ปัญหา	4.01	0.65	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้จาก การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ มาเป็นแนวทางใน การพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	4.11	0.54	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.06</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 แสดงว่า สถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 บุคลากรในสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้จาก การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ มาเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.11$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 บุคลากรในสถานศึกษา มีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.09$ )



ตอนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลตามตาราง 16

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร (r)	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1.00	.820**	.721**	.682**	.890**	.505**	.558**	.582**	.575**	.476**	.621**
X <sub>2</sub>		1.00	.781**	.758**	.932**	.486**	.538**	.621**	.630**	.455**	.630**
X <sub>3</sub>			1.00	.780**	.905**	.504**	.579**	.605**	.558**	.473**	.626**
X <sub>4</sub>				1.00	.891**	.507**	.557**	.546**	.626**	.412**	.611**
X					1.00	.553**	.616**	.651**	.662**	.501**	.688**
Y <sub>1</sub>						1.00	.761**	.665**	.609**	.634**	.843**
Y <sub>2</sub>							1.00	.759**	.700**	.720**	.905**
Y <sub>3</sub>								1.00	.705**	.732**	.887**
Y <sub>4</sub>									1.00	.632**	.846**
Y <sub>5</sub>										1.00	.859**
Y											1.00

\*\* p < .01

จากตาราง 16 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอยู่ในระดับมาก (r = .688) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากทุกด้าน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งสรุปผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผลข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 769 คน จากสถานศึกษา จำนวน 16 แห่ง จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 53 คน และครูผู้สอน จำนวน 716 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม ตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 จากขนาดของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด กำหนดผู้ให้ข้อมูล

โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ส่วนครูผู้สอนใช้เกณฑ์ ร้อยละ 50 จากขนาดของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 41-45) โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 235 คน จากสถานศึกษาจำนวน 9 แห่งที่สุ่มได้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครูผู้สอน จำนวน 206 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความ จำนวน 3 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขต บางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio: 1994) ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีข้อความ จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge: 1990) ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ มีข้อความ จำนวน 25 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามของตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และไปรับคืนด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 235 ฉบับ จากแบบสอบถาม จำนวน 235 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 235 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดลอก ฉบับที่มีความสมบูรณ์ แล้วให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จากนั้นนำมาจัดระเบียบข้อมูล และลงรหัส

2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำผลมาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประชากรในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบค่าที่ (t-test) แบบ (Independent sample group)

3. ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) โดยแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมภาพและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการคิดเชิงระบบ

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากทุกด้าน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีประเด็นที่สามารถอภิปรายจากผลการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่เป็นดังนี้อาจเนื่องจากกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดนโยบายหรือหลักเกณฑ์ในการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดจุดเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป็นผู้ประสานงานที่ดีกับชุมชน ยึดมั่นในประโยชน์ของผู้เรียนและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างสร้างสรรค์ ด้วยยุทธวิธีการพัฒนาที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง ทั้งการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาเพิ่มคุณวุฒิ รวมถึงการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2551: 18) ประกอบกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต่างตระหนักและเห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการ โดยต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994: 3-4) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากร โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจ ของทีม และขององค์การ รวมถึงการจูงใจให้บุคลากรมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ รัชชชัย หอมยามเย็น (2548: 82) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 75-76) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาของ พรศิษฐ์ คำรอด (2549: 89-92) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน ที่เป็นดังนี้อาจเนื่องจาก ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพย์สุดา ลีลาสิริกุล (2545: 23) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาใช้อธิบายและทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่เป็นดังนี้อาจเนื่อง จากแนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ได้ถูกกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เรื่อง การบริหารราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมวดที่ 3 มาตรา 11 ที่บัญญัติว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูล ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544: 24) ที่กล่าวว่า ราชการยุคใหม่ต้อง ทบทวนภารกิจ โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับขนาดให้กะทัดรัด คล่องตัว ปรับเปลี่ยน รวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ มุ่งเน้นการสร้างพัฒนา คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน การทำงานเป็นทีมและมีอาชีพ เน้นการสร้างและพัฒนาข้าราชการหรือบุคลากร อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็นเก้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546: 6; อ้างอิงจาก Senge. 1990) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น และเป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (Generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป (As people learn, Their abilities expand) และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (Grow) และพัฒนา (Develop) ต่อไปได้โดยไม่มีสิ้นสุด ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของผู้บริหาร กรุงเทพมหานคร ที่กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ในสาระสำคัญของแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี พ.ศ. 2552-2554 ลำดับที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพเมืองเพื่อก้าวทันการแข่งขันทาง เศรษฐกิจ และเป็น “มหานครแห่งการเรียนรู้” (Developing strong economy and Knowledge-based society) โดยมีสาระที่สำคัญทั้งในส่วนของการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐาน การพัฒนาศักยภาพของครูบุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน ซึ่งนอกจากหลักการ และแนวคิดที่สำคัญ ประกอบกับผลของการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยการส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สถานศึกษา มีสภาพบรรยากาศ ที่กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และเอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เพื่อขยายขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ สมคิด ชุมนุมพร (2549: 91) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งผลการศึกษา พบว่า การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ ปานลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 81-83) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนหรือสถานศึกษาทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ ที่เป็นดังนี้ อาจเนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545: 68) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผลการศึกษา ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าเป็นปัจจัยต้นเหตุที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ ตามมาหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำนองเดียวกับ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 191) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ คำนิง ผุดผ่อง (2547: 89) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมี

ความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง ผลการศึกษาของ ปานลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547: 81-83) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการศึกษา พบว่า การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางบวกในระดับสูงมาก ทำนองเดียวกับ วรณี หิรัญญากร (2546: 146) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เขตการศึกษา 12 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้าน ผลการศึกษาของ พรศิษฐ์ คำรอด (2549: 89-92) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผลการศึกษาของ ขวัญชัย จะเกรง (2551: 80) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยที่พบ รวมถึงผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน กล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารองค์การจะต้องมี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) จึงจะส่งผลให้การพัฒนาองค์การดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 14) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) สามารถทำให้ประสิทธิผลของงาน และองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสถานการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด

### ข้อเสนอแนะ

จากการผลศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้



### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ส่วนเกี่ยวข้อง ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ด้วยการสร้างเจตคติและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ส่วนเกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ส่วนเกี่ยวข้องควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากรอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความสามารถและผลของการทำงานเป็นสำคัญ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตอื่น เพื่อนำผลของการวิจัยของแต่ละสำนักงานเขตมาเปรียบเทียบกัน หรือทั้งสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสำนักงานเขต กลุ่มเขต หรือทั้งสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลของการวิจัยของแต่ละสำนักงานเขตมาเปรียบเทียบกัน และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกษกานดา คงทวีเลิศ. (2547). สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- แก้วตา ไทรงาม และ คนอื่นๆ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- แคทลียา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- จันทิวา ยศแก้ว. (2548). การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 การศึกษาอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย อำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปริญญาศึกษา* (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.วิทยานิพนธ์* (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์ หล้าวงศา. (2548). *ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต1. การศึกษาอิสระ กศ.ม.* (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ดารุวรรณ ศรีแก้ว. (2549). *ปัจจัยระดับครูและปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ วท.ม.* (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดำรง ใจยศ. (2541, มิถุนายน). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารพัฒนาชุมชน*. 37(6): 29-30.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2543, กันยายน-ธันวาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการศึกษา*. 1(4): 14-18.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2544, พฤศจิกายน-ธันวาคม). ราชการยุคใหม่. *สามิตสาร*. 10(1): 4-6.
- ทิพสุดา ลีลาศิริคุณ. (2545). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สำนักคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ สังกัดกรมประชาสงเคราะห์. สารนิพนธ์ กศม.* (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. การศึกษาอิสระ กศ.ม.* (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ธเนศ ขำเกิด. (2541, กันยายน). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการ*. 1(9): 28-31.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.* (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร. สุริยาสาส์น.
- บุญธรรม โบราณ. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. การศึกษาอิสระ กศ.ม.* (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- ประธาน เสนิงวงศ์ ณ อยุธยา. (2546). การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1. ปริญญาศึกษา (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประนอม บัวเพื่อน. (2549). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ประยูร อิ่มสวาสดี. (2552). ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปาริฉัตร ตั้งขะนันท์ (2548, มกราคม). องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ. 53 (167). 26-31
- पालिका นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พรศิษฐ์ คำรอด. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระมหาถวัลย์ สังขสุจิต. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรินทร์ ไชยสมบัติ. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5. การศึกษาอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- พินิต แสงสุข. (2548). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5. รายงานการศึกษาอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- ไพศาล แสขยศบุญเรือง. (2549). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์  
กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มนตรี ผ่องแผ้ว. (2548). ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน  
กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุตรธานี เขต 2  
ขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มานิต ปัญญาวรณศิริ. (2550). การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่ง  
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ (การพัฒนาระบบการขนส่ง). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- มาฆะ ภูจินดา. (2550; มกราคม-กุมภาพันธ์). การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร. วารสาร  
ข้าราชการ. 52(1): 48.
- ราตรี ต๊ะพันธ์. (2549). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เตรียมทหาร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณคดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ความพึงพอใจในงานปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์  
พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม.  
(การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณณี หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
กับสุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย ธงชัย. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542, กันยายน-ธันวาคม). องค์กรเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์. 1(1): ง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี  
ทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5: กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

- และ อัญชลี สารัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: ข้อเสนอการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- วีระพัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ธีระป้อมวรรณกรรม.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). *องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่*. วารสารเพิ่มผลผลิต. 39(4): 3-18.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). *ประมวลสาระชุดวิชาการและการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9 การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมคิด ชุมนุมพร. (2549). *การศึกษาส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุพราชธานี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.บ. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2551). *เด็กดีมีครูสร้างที่บางกอก: ตามรอยพ่อเรียนรู้ทันโลก*. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.
- (2552). *รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2552*. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา
- (2553). *แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552 – 2555)*. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.
- (2553). *แผนปฏิบัติประจำปี พ.ศ. 2553*. สำนักงานการศึกษา. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. (2550).  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554). กรุงเทพฯ:  
สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2544). วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับ  
คนไทยยุคใหม่ในเศรษฐกิจฐานความรู้. ม.ป.ท. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานการศึกษา, กรุงเทพมหานคร (2551). รายงานการ  
จัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี2550. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานการศึกษา.
- (2552). รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2551.  
สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). มาตรฐานการศึกษาของชาติ. สหยาบปลีก  
และการพิมพ์กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. (2551). การประเมินคุณภาพมาตรฐาน  
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร SMART SCHOOL. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- อมลวรรณ วีระธรรมโม. (2548, กรกฎาคม-ธันวาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางการพัฒนา  
องค์กรสู่สังคมแห่งการเรียนรู้. วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ. 8(2): 60.
- อัมพร สินอยู่. (2548). การศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้าง  
องค์การการเรียนรู้. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Argyris; & Schon. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.  
Wokingham: Addison-Wesley.
- Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass; & Avolio. (1994). *Improving Organization Effectiveness  
Through Transformational Leadership*. Thousand Oak: Sage.
- Cronbach. (1990). *Essentials of Psychological Testing* 5th ed. New York: Harper Collins.
- David. (1997). Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader actions  
that Stimulate Individual and Group Learning. *Dissertations Abstracts International*. 58. (3):  
0692
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job  
Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Department of Philosophy Science.  
The University of Mississippi.
- Garvin. (1993, July-August). Building Learning Organization. *Harvard Business  
Review*. 71 (3): 78-91.



Hoy; & Miskel. (2001). *Educational Administration Theory Research Practice*. 6th ed.

New York: McGraw-Hill.

Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum*

*Improvement and Global success*. New York: McGraw-Hill Book.

Marquardt; & Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.

Senge. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*.

New York: Doubleday.

Sillins; & Mulford. (2002, January). *What Characteristics and Processes define a School*

*as a Learning Organization Useful Concept to Apply to School in International*

*Education Journal*. 3(1): 24 -32.







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดร. สมชาย เทพแสง  
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ไพบุลย์ อ่อนมั่ง  
อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
3. นางสุภาวดี สิทธิกรไพบุลย์  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต  
สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร
4. นางชุลีพร วงษ์พิพัฒน์  
หัวหน้าฝ่ายการศึกษา  
สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร
5. นายวิชาญ กิมทรง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประชาบำรุง  
สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) มีข้อความจำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อความจำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อความจำนวน 25 ข้อ

3. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน และสถานศึกษาแต่ประการใด คำตอบของท่านใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิจัยเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถาม ทุกตอน ทุกข้อ ให้ตรงกับความเป็นจริง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และยังสามารถส่งผลการจัดการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม และบรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ทิพากร วรรณพฤษ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง

ครูผู้สอน

ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา)

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี

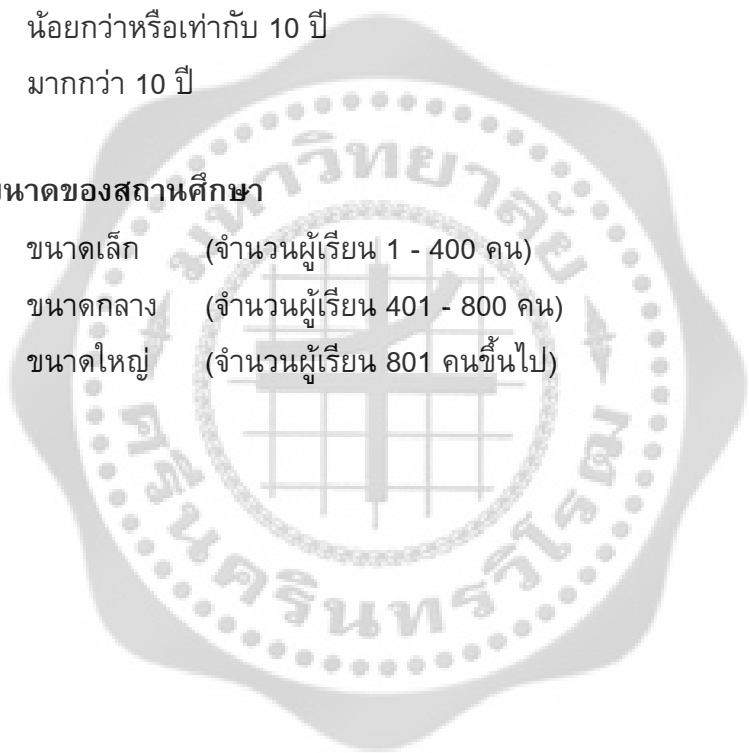
มากกว่า 10 ปี

3. ขนาดของสถานศึกษา

ขนาดเล็ก (จำนวนผู้เรียน 1 - 400 คน)

ขนาดกลาง (จำนวนผู้เรียน 401 - 800 คน)

ขนาดใหญ่ (จำนวนผู้เรียน 801 คนขึ้นไป)



ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติทางด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพยกย่องของบุคลากร					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้างและมองการณ์ไกล					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ประสานงานที่ดีกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่บุคลากร					
	<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างเจตคติ และค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดชัดเจนว่าสถานศึกษาและบุคลากรจะได้รับผลตอบแทนอย่างไรเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถ และผลของการปฏิบัติงาน					



ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน และการปฏิบัติงาน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในมุมมองที่เปิดกว้าง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของความมีเหตุและผล					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิด หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุน ให้บุคลากรใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
	<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับความแตกต่างในความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังและให้ความสำคัญกับแนวคิด และปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้แนวคิด และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติทางด้านขวามือที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้</b> บุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น และใฝ่รู้ใฝ่เรียน					
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีความสนใจ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
3	บุคลากรในสถานศึกษา นำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้					
4	บุคลากรในสถานศึกษา จัดทำสื่อ และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
5	บุคลากรในสถานศึกษา เข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
	<b>ด้านการมีรูปแบบการคิด</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษา มีเจตคติที่ดี คิดในแง่บวก และสร้างสรรค์					
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีแนวคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง					
3	บุคลากรในสถานศึกษา นำแนวคิด และแนวทางในการปฏิบัติงาน มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน					
4	บุคลากรในสถานศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด และแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม					

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ด้านการมีรูปแบบการคิด (ต่อ) บุคลากรในสถานศึกษา นำผลที่ได้จากปฏิบัติงานและการเรียนรู้ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น					
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยน แนวคิด เจตคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
2	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เกิดจากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในสถานศึกษา					
3	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เป็นภาพแห่งความสำเร็จที่เป็นไปได้ในอนาคต					
4	บุคลากรในสถานศึกษา มีความปรารถนาให้ภาพแห่งความสำเร็จเกิดขึ้นจริง					
5	บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย					
1	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับในความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน					
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
3	บุคลากรในสถานศึกษา มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
4	บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับในความรู้ และความสามารถของทีมงาน					
5	ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก มีส่วนร่วมในการส่งเสริม และพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกับบุคลากรและสถานศึกษา					

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านการคิดเชิงระบบ บุคลากรในสถานศึกษา สามารถมองปัญหาและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม					
2	บุคลากรในสถานศึกษา มีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ					
3	บุคลากรในสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของความร่วมมือและผลร่วมกัน					
4	บุคลากรในสถานศึกษา จัดทำวิจัยหรือโครงการเพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการคิด และการแก้ปัญหา					
5	บุคลากรในสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้มาเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น					



ภาคผนวก ค  
สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

คะแนน	1	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคำถามข้อนั้น “ตรงและสอดคล้อง” กับตัวแปรที่ศึกษา
คะแนน	0	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคำถามข้อนั้น “ไม่แน่ใจ” สามารถตัดสินใจได้
คะแนน	-1	หมายถึง	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคำถามข้อนั้น “ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง” กับตัวแปรที่ศึกษา

ข้อคำถาม	ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าคะแนน IOC	สรุปผล	
	ตรงและสอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา</b>						
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1.ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพยกย่องของบุคลากร	5			1		✓
2.ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง และมองการณ์ไกล	5			1		✓
3.ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ประสานงานที่ดีกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก	5			1		✓
4.ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม	5			1		✓
5.ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่บุคลากร	5			1		✓
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
1.ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างเจตคติ และค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	5			1		✓

ข้อคำถาม	ผลการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า คะแนน IOC	สรุปผล	
	ตรงและ สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	นำไปใช้		นำไปใช้	ตัด ออก
	<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)</b>					
2.ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน	4	1		.80	✓	
3.ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	5			1	✓	
4.ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดชัดเจนว่าสถานศึกษา และบุคลากรจะได้รับผลตอบแทนอย่างไรเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	4	1		.80	✓	
5.ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถ และผลของการปฏิบัติงาน	3	2		.60	✓	
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
1.ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน และการปฏิบัติงาน	5			1	✓	
2.ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในมุมมองที่เปิดกว้าง	5			1	✓	
3.ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของความมีเหตุและผล	5			1	✓	
4.ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	5			1	✓	
5.ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุน ให้บุคลากรใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5			1	✓	

ข้อคำถาม	ผลการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า คะแนน IOC	สรุปผล	
	ตรงและ สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	นำไปใช้		นำไปใช้	ตัด ออก
	<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
1.ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับความแตกต่างในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4	1		.80	✓	
2.ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังและให้ความสำคัญกับแนวคิดและปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล	5			1	✓	
3.ผู้บริหารสถานศึกษา ให้แนวคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล	5			1	✓	
4.ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน	5			1	✓	
5.ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น	4	1		.80	✓	
<b>องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา</b>						
<b>ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้</b>						
1.บุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น และใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	5			1	✓	
2.บุคลากรในสถานศึกษา มีความสนใจ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	5			1	✓	
3.บุคลากรในสถานศึกษา นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	3	2		.60	✓	



ข้อคำถาม	ผลการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า คะแนน IOC	สรุปผล	
	ตรงและ สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	นำไปใช้		นำไปใช้	ตัด ออก
	<b>องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา</b>					
<b>ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (ต่อ)</b>						
4.บุคลากรในสถานศึกษา จัดทำสื่อ และ นวัตกรรมในการปฏิบัติงานและการ เรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5		นำไปใช้	1		✓
5.บุคลากรในสถานศึกษา เข้ารับการ อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	5		นำไปใช้	1		✓
<b>ด้านการมีรูปแบบการคิด</b>						
1.บุคลากรในสถานศึกษา มีเจตคติที่ดี คิดในแง่บวกและสร้างสรรค์	5		นำไปใช้	1		✓
2.บุคลากรในสถานศึกษา มีแนวคิด และ มุมมองที่เปิดกว้าง	5		นำไปใช้	1		✓
3.บุคลากรในสถานศึกษา นำแนวคิด และ แนวทางในการปฏิบัติงาน มาแลกเปลี่ยน ซึ่งกันและกัน	5		นำไปใช้	1		✓
4.บุคลากรในสถานศึกษา สามารถ ปรับเปลี่ยนแนวคิด และแนวทางในการ ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	5		นำไปใช้	1		✓
5.บุคลากรในสถานศึกษา นำผลที่ได้จาก ปฏิบัติงานและการเรียนรู้ มาเป็น แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางาน ให้ดียิ่งขึ้น	5		นำไปใช้	1		✓
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
1.บุคลากรในสถานศึกษา มีการ แลกเปลี่ยน แนวคิด เจตคติ และ วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	5		นำไปใช้	1		✓

ข้อคำถาม	ผลการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า คะแนน IOC	สรุปผล	
	ตรงและ สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	หน้า ไปใช้		หน้า ไปใช้	ตัด ออก
	<b>องค์การแห่งการเรียนรู้</b>					
<b>ของสถานศึกษา</b>						
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (ต่อ)</b>						
2.วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เกิดจากการ หลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของ บุคลากรในสถานศึกษา	4		1	.60		✓
3.วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เป็นภาพ แห่งความสำเร็จที่เป็นไปได้ในอนาคต	4	1		.80		✓
4.บุคลากรในสถานศึกษา มีความ ปรารถนาให้ภาพแห่งความสำเร็จ เกิดขึ้นจริง	4	1		.80		✓
5.บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกัน ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่ เป้าหมาย	5			1		✓
<b>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</b>						
1.บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับในความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน	4	1		0.80		✓
2.บุคลากรในสถานศึกษา มีการ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ใน การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้ง ในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็น ทางการ	5			1		✓
3.บุคลากรในสถานศึกษา มีการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	5			1		✓
4.บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับใน ความรู้ และความสามารถของทีมงาน	4		1	.60		✓
5.ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์การ ภายนอก มีส่วนร่วม ในการส่งเสริมและ พัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกับบุคลากร และสถานศึกษา	5			1		✓

ข้อคำถาม	ผลการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า คะแนน IOC	สรุปผล	
	ตรงและ สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	หน้า ไปใช้		หน้า ไปใช้	ตัด ออก
	<b>องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา</b>					
<b>ด้านการคิดเชิงระบบ</b>						
1.บุคลากรในสถานศึกษา สามารถมอง ปัญหาและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม	5			1		✓
2.บุคลากรในสถานศึกษา มีความสามารถ ในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่าง เป็นระบบ	5			1		✓
3.บุคลากรในสถานศึกษา สามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของควมมีเหตุ และผลร่วมกัน	4	1		.80		✓
4.บุคลากรในสถานศึกษา จัดทำวิจัยหรือ โครงการเพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการคิด และการแก้ปัญหา	4		1	.60		✓
5.บุคลากรในสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้ จากการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ มาเป็น แนวทางในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ ยิ่งขึ้น	4	1		.80		✓



ภาคผนวก ง

จำนวนสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียน  
ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จำนวนสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและนักเรียนในสถานศึกษา  
ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

สถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	นักเรียน
<b>ขนาดเล็ก</b>			
1. โรงเรียนแก้วท่าบัวอุปถัมภ์*	1	9	93
2. โรงเรียนหมู่บ้านเกาะโพธิ์*	1	6	123
3. โรงเรียนวัดบัวผัน	1	10	165
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>381</b>
<b>ขนาดกลาง</b>			
1. โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์*	2	22	532
2. โรงเรียนวัดประชาบำรุง	2	19	478
<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>1,010</b>
<b>ขนาดใหญ่</b>			
1. โรงเรียนวัดกก	3	43	843
2. โรงเรียนวัดท่าข้าม	4	44	938
3. โรงเรียนวัดแสงดำ*	4	45	1,135
4. โรงเรียนวัดหัวกระบือ	4	47	1,194
5. โรงเรียนศาลเจ้า (ห้าวนุกุลวิทยา)*	4	49	1,199
6. โรงเรียนวัดบางกระบือ*	4	52	1,270
7. โรงเรียนราชมนตรี (ปลื้มเชื่อมนุกุล)*	4	53	1,393
8. โรงเรียนวัดเลา	4	61	1,397
9. โรงเรียนวัดสะแกงาม*	5	76	1,711
10. โรงเรียนวัดกำแพง	5	83	1,763
11. โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา*	5	97	2,454
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>650</b>	<b>15,297</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>53</b>	<b>716</b>	<b>16,688</b>



ภาคผนวก จ  
หนังสือราชการ



ที่ ศธ 0519.12//474

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๔ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางจุฬิพร วงษ์พิพัฒน์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติศาสตร์ โทรศัพท 081-554-0942



ที่ ศษ 0519.12/1475

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ตจขมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางศุภาวดี ศิทธิกรไพบุตย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตบางขุนเทียน

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรณพดกัมภ์ มีบัตรระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษมแพทย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเชิญคุณท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวทิพากร วรณพดกัมภ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อมิสศ โทรทัศน์ 081-554-0942





ที่ ศธ 0519.12/1476

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประชาบำรุง

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติศ โทรศัพท 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/14๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท คร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศช 0519.12/1478

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/4๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/1460

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดคำแพง

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/481

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบัวผัน

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเลข : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/1462

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดกก

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942





ที่ ศธ 0519.12/1483

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเลา

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขต บางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเลข : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942





ที่ ศธ 0519.12/1484

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขออนุญาตเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดท่าข้าม

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤษดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤษดิ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/1485

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหัวกระบือ

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณี นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอบขออนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเลข : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/486

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖8 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหมู่บ้านเกาะโพธิ์

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสวรมิพนธ์เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสวรมิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรทัศน์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/4 ๘๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางกระดี่

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณี นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/14 ๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดประชาบำรุง

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวิมลกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติศาสตร์ โทรศัพท์ 081-554-0942





ที่ ศธ 0519.12/1489

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชมนตรี (ปลื้ม-เชื้อมนุกูล)

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน คอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/1490

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดแสงคำ

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณี นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน คอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอลงความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ตันติวัฒน์กุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/1491

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนศาลเจ้า (หัวมุกุลวิทยา)

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน คอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942





ที่ ศธ 0519.12/14๑2

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์รัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน ตลอดจนแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/1493

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๕ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสะแกงาม

เนื่องด้วย นางสาวทิพพร วรรณพฤกษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน คัดแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอลาอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพพร วรรณพฤกษ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-554-0942



ที่ ศธ 0519.12/1494

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแก้วข้าทับขุปลัดมก

เนื่องด้วย นางสาวทิพากร วรรณพฤษณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน ดังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวงรัตน์ เกษรแพทย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณี นี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน คอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน ดังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอลงความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวทิพากร วรรณพฤษณ์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัทพ์ 081-554-0942



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวทิพากร วรรณพฤษ์
วันเดือนปีเกิด	4 เมษายน 2512
สถานที่เกิด	27 ตำบลสามขา อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46110
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	82 ถนนมัยงามเจริญ แยก 25 แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการ วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดประชาบำรุง สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2528	มัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนกุฉินารายณ์ อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2531	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จาก โรงเรียนวิมลพานิชยการ ศรียาน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2540	ครุศาสตรบัณฑิต (การศึกษาปฐมวัย) จาก สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์
พ.ศ. 2554	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร