



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

โดย

นายณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING
LEARNING ORGANIZATION OF THE SALESIAN SCHOOLS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2024
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน
โดย	นายณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์
	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธุ์ ดร. นพดล เจริญอักษร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

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

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

640620063 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงเรียนในเครือชาเลเซียน

นาย ณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในเครือชาเลเซียน จำนวน 274 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ ลีธูด แจนซี และสแตนแบค และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ และคณะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน และรูปแบบวิธีการคิด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนได้ร้อยละ 13.60

640620063 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, LEARNING ORGANIZATION, SALESIAN SCHOOLS

MR. Nattawut KITSAWAD : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING LEARNING ORGANIZATION OF THE SALESIAN SCHOOLS

Thesis advisor : Assistant Professor Saisuda Tiacharoen, Ph.D.

This research aims to determine: 1) the transformational leadership of administrators of Salesian schools, 2) learning organizations of Salesian schools and 3) transformational leadership of administrators affecting learning organization of the Salesian schools. The research sample consisted of 274 participants, including school administrators and teachers from Salesian schools. Research instruments included opinionnaire about transformational leadership, based on Leithwood, Jantzi, and Steinbach concept. Learning organization based on Senge and others concept. Data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The research findings revealed the following:

1. The overall of transformational leadership of administrators in Salesian schools was at high level and in each aspect was at high level, ordered from highest to lowest arithmetic mean as follows: goal, modelling, visions, high expectations, individualized support, and intellectual stimulation.

2. The overall of learning organization in Salesian schools was at high level and in each aspect was at high level, ranked by arithmetic mean from highest to lowest as follows: systems thinking, team learning, shared vision, personal mastery, and mental models.

3. The transformational leadership of administrators in dimension of modelling was significantly impacted on learning organizations in Salesian schools, with a statistical significance at the 0.01 level, and can predict 13.60% of the variance in Salesian schools' status as learning organizations.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์และความเมตตาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักติพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ตลอดจนตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ด้วยความเมตตา และให้กำลังใจผู้วิจัย อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บาทหลวงเทพรัตน์ ปิตินันต์ อธิการโรงเรียนห้วยหินวิทยาลัย และอดีตเจ้าคณะแขวงชาเลเซียนแห่งประเทศไทย ที่ได้เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือผู้วิจัยในด้านการศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขอขอบพระคุณ ภราดา ดร.ณนิต อนันต์ เจริญญิกคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พล เหลืองรังษี อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรวมถึงช่วยเหลือด้านการดำเนินการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรการศึกษาทุกท่านในโรงเรียนเครือชาเลเซียน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลวิจัย เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดีและเกิดประโยชน์สูงสุด

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาการองค์ความรู้ ประสบการณ์ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ และขอขอบคุณเพื่อน ป.โท รุ่น 40 ทุก ๆ คน ที่เป็นเพื่อนร่วมเดินทาง ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้มิตรภาพที่ดีแก่กันและกัน

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณคุณแม่ ที่อยู่เบื้องหลัง ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน และที่สำคัญให้กำลังใจกับผู้วิจัย จนนำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงในงานวิจัยฉบับนี้

ณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	21
ทฤษฎีและองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	26

องค์กรแห่งการเรียนรู้	33
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้	36
ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	38
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	44
การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	47
ข้อมูลโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน	49
ประวัติคณະนักบวชชาวอาเซียน.....	49
คณะชาวอาเซียน.....	51
โรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน	54
ปรัชญา คติพจน์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน	57
โครงสร้างและหน้าที่การบริหารงานโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนแห่งประเทศไทย	59
จำนวนผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดเครือข่ายอาเซียนแห่งประเทศไทย แผนกสามัญ ปี การศึกษา 2566.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
งานวิจัยในประเทศ.....	63
งานวิจัยต่างประเทศ.....	72
สรุป.....	75
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	76
ระเบียบวิธีวิจัย	77
แผนแบบการวิจัย	77
ประชากร	78
กลุ่มตัวอย่าง.....	78

ตัวแปรที่ศึกษา.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	84
สรุป.....	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	86
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลย.....	88
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลย	96
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลย	102
สรุป.....	110
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	113
สรุปผลการวิจัย.....	113
อภิปรายผล.....	115
ข้อเสนอแนะ	133
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	134
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	135
รายการอ้างอิง	136
ภาคผนวก.....	144
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจ เครื่องมือวิจัย.....	145

ภาคผนวก ข แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือและ ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของ เครื่องมือ	149
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ.....	164
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	166
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง	177
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	180
ประวัติผู้เขียน.....	190



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนทั้ง 5 แห่ง.....	79
ตารางที่ 2 ความถี่ ร้อยละ จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	86
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน.....	89
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)	90
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2).....	91
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3).....	92
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4).....	93
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5).....	94
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6)	95
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน (Y_{tot}).....	96
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านความรอบรู้แห่งตน (Y_1).....	97
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2)	98
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3).....	99

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4).....	100
ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)	101
ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	102
ตารางที่ 17 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ในภาพรวม (Y_{tot})	103
ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านความรอบรู้แห่งตน (Y_1)	104
ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2)	105
ตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3)	106
ตารางที่ 21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)	107
ตารางที่ 22 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)	109

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	13
ภาพที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
ภาพที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน.....	25
ภาพที่ 4 ตราสัญลักษณ์ของคณะชาเลเซียนของคณพอบอสโก.....	53
ภาพที่ 5 โครงสร้างและหน้าที่การบริหารงานโรงเรียนในเครือชาเลเซียนแห่งประเทศไทย.....	62
ภาพที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน.....	112



บทที่ 1

บทนำ

โลกปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี นวัตกรรม ประกอบกับการแข่งขันในหลาย ๆ ด้าน ทำให้องค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ การดำเนินงานต่าง ๆ ต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใส และ นำทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น การบริหารงาน ขององค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างร้าน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โรงเรียน ทั้งในส่วนของภาครัฐ และภาคเอกชน ทุกองค์กรจึงต้องตั้งวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน และกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อน องค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างผลกำไรของ เศรษฐกิจ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร เพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ ไว้เช่นใดก็ตาม การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้มักไม่สมบูรณ์ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ เพราะองค์กรมักจะ ประสบกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ¹ ด้วยยุคการเปลี่ยนแปลงทางสังคมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา ระบบบริหารจัดการความรู้โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสำหรับสถานศึกษา การที่สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้มีบทบาท สำคัญในการเป็นผู้นำในการจัดการศึกษา หรือเป็นผู้นำในการบริหารการศึกษา ก็คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างชุมชน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้ อย่างเป็นสุขภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบัน การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้สังคมในยุคปัจจุบัน ทั่วโลกในหลาย ๆ ประเทศจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทในการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ณ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อ

¹ กระทรวงศึกษาธิการ, **รายงานการศึกษาไทย** (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2561), 124.

² ยुरพร ศุทธรัตน์, **องค์การเพื่อการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์แห่ง ประเทศไทย, 2553), 216.

ระบบการศึกษาของประเทศไทย คือความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบก้าวกระโดด ก่อให้เกิดการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นในกระแสโลกาภิวัตน์ คือ การก้าวเข้าสู่ยุคอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things) ซึ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ มีโปรแกรมใช้ร่วมกับคอมพิวเตอร์รวมถึงโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งมนุษย์สามารถพกพาติดตัวไปด้วยตลอดเวลา ส่งผลให้ปริมาณการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว และประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว จึงนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการศึกษา ที่มุ่งเน้นให้มีการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานและกำหนดนโยบาย เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นสังคมในยุคดิจิทัล เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษา รวมไปถึงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมตามเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาในยุทธศาสตร์ที่ 5 ซึ่งเป็นการส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลทางการศึกษา ที่มุ่งหวังให้คนไทยได้รับโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาในด้าน การเข้าถึงการให้บริการด้านความเท่าเทียม และด้านประสิทธิภาพ โดยรัฐต้องดำเนินการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล³

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องมีคุณภาพ โดยหลักประกันสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีคุณภาพคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีหน้าที่ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง⁴ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ และการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยี

³ กระทรวงศึกษาธิการ, **รายงานการศึกษาไทย** (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2561), 124.

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 1.

ที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลก ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ และการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยมีการสร้างฐานความรู้และสินทรัพย์ อัจฉริยภาพ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง⁵

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากกว่าองค์กรที่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่เน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือให้อำนาจผู้อื่น มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้อื่นให้มีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบัน เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้สามารถดึงเอาความคิดและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงออกมาได้ ทั้งทางด้านจริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ สามารถที่จะเรียนรู้และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ⁶

ลิวูต แจนซี และสแตนแบค เน้นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ ชักจูง ยกระดับความต้องการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ ให้เห็นความสำคัญขององค์กรเป็นอันดับแรกมากกว่าสิ่งอื่น สำหรับ ลิวูต แจนซี และสแตนแบค ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

⁵ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, revised and updated ed. (New York: Currency Doubleday, 2006), 113.

⁶ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2nd ed. (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 4.

2) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 5) ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และ 6) ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น⁷ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ถ้านำมาปรับใช้ในภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเกิดประโยชน์ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ในสถาบันการศึกษา โรงเรียน หรือศูนย์การเรียนรู้ และทำให้สถาบันการศึกษา โรงเรียน หรือ ศูนย์การเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อครูมีทักษะและความรู้ ที่จำเป็นในการทำงานและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การนำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้ในการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การพัฒนาจะต้องเริ่มในทุกระดับเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การ นำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การพัฒนาจะต้องเริ่มในทุกระดับเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีศักยภาพในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวความคิดที่เน้นการพัฒนาคนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียน ถือเป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ปัจจุบันที่เป็นยุคปฏิรูปการศึกษา การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็น เสมือนหัวใจหลักหรือเป็นผู้ที่มีสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแบบอย่างของการเป็นบุคคลหลักสำคัญ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร การใช้ทักษะหรือความเป็นผู้นำที่ชาญฉลาดจะทำให้ ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงาน ยอมปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และทำงานด้วยหัวใจและมีความรู้สึก นิยมคิดที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ มีความกระตือรือร้น มีน้ำใจและทำงานด้วยความสุขความยินดี สามารถเสียสละ เสียเวลาเพื่อการทำงานอย่างกระตือรือร้น ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนในเครือชาเลเซียน ถือกำเนิดขึ้นโดยคณะนักบวชชาเลเซียนที่มีจิตตารมณ์และ ปณิธานเพื่อช่วยเหลือเยาวชนผู้ยากจน ถูกทอดทิ้ง ด้อยโอกาส และอยู่ชายขอบของสังคม ตามแบบอย่างของบาทหลวงยอห์น บอสโก ผู้ก่อตั้งคณะชาเลเซียน โรงเรียนในเครือชาเลเซียนทุกแห่ง ทั้งในประเทศไทย และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนดีในสังคม มีทักษะความรู้ความสามารถ และสามารถเจริญชีวิตให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในสังคม ปัจจุบัน โดยเฉพาะในทางการศึกษาที่คณะชาเลเซียนมีโรงเรียนหลายแห่งทั่วโลก จากการศึกษาวิจัย ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่อยู่ในวงการของการศึกษาทำให้ทราบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

⁷ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Times**, revised ed. (Oxford: McGraw-Hill Education, 2009), 55-81.

ของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนให้เป็นอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษางานวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตนให้มีคุณภาพ พัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานและการบริหารงานที่มีระบบและมีคุณภาพ พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และต้องบริหารจัดการให้โรงเรียนในสังกัดของตนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เนื่องจากโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้า ตลอดจนมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการนำการพัฒนา นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนา และการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีทิศทาง มีหลักการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นลักษณะของภาวะและทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างที่สุด ในการที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีหลักการและวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาองค์กร มีการกระตุ้นการใช้ปัญหาและความคิด มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายหลักขององค์กรหรือกลุ่ม และมีการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของการที่บุคคลที่เป็นผู้นำมีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวใจผู้อื่นให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารจัดการให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนที่ตนเองสังกัดให้กลับกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนา มีการเรียนรู้ มีการฝึกฝนพัฒนา ไม่หยุดอยู่กับที่ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การเสวนา การสร้างความสัมพันธ์ รวมถึงการสร้างโอกาสให้โรงเรียนได้เรียนรู้จากภายนอก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

ปัญหาของการวิจัย

จากประสบการณ์การทำงาน การสังเกต การบริหารงาน สภาพการดำเนินงานด้านการศึกษา ของโรงเรียนชาเลเซียนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา พบว่า โรงเรียนในเครือชาเลเซียนยังมีข้อควรระวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนแห่งประเทศไทย ยังคงมีบทบาทในการเป็นผู้นำในการบริหารงานด้านการศึกษาที่ยังไม่เด่นชัดในเรื่องของการทำงาน เป็นต้น ในเรื่องของแนวคิดและการมีวิสัยทัศน์ที่เป็นหลักขององค์กร ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ นวัตกรรมการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล หรือมุมมองที่สอดคล้องตรงกับความต้องการของโลกและการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยและตามนโยบายด้านการศึกษารัฐบาลในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารหลายคนของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนที่เป็นนักบวช มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนมาเป็นเวลานานหลายปี มีประสบการณ์ในหลาย ๆ สถานศึกษา แต่สิ่งที่ยังค้นพบ คือ ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่มีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน หรือในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในระดับที่ปานกลาง และรวมถึงการที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการเรียนการสอนเฉพาะทาง เป็นต้น ในเรื่องของนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสอดคล้องกับการศึกษาในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคดิจิทัลที่อยู่ในระดับปานกลาง⁸

นอกจากนี้ ในส่วนของภาวะผู้นำยังพบว่า ด้านความเอาใจใส่ในการทำงานของผู้นำหรือผู้บริหารเองที่เป็นนักบวชอยู่ในระดับที่ปานกลาง ตัวอย่างเช่น การอยู่ร่วมทำงานกับบุคลากรของโรงเรียนที่ไม่เต็มเวลาอันเนื่องมาจากการกิจและหน้าที่ของการเป็นนักบวช การไม่ได้เป็นผู้นำในการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในปัจจุบันนี้ หรือการกระตุ้นเตือนหรือการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคคลอื่น ๆ อันเนื่องมาจากการมีภาระงานที่หลากหลายและตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายในการเป็นนักบวช และในเวลาเดียวกันต้องรับผิดชอบดูแลงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานของโรงเรียน เช่น งานอภิบาลสัตบุรุษ การดูแลอภิบาลศีลศักดิ์สิทธิ์ จึงทำให้ระบบการบริหารงานในสถานศึกษาเลเซียน การที่ต้องใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนเพื่อทำงานเต็มเวลา รวมถึงการดำเนินงาน การติดตามงาน การประสานงานต่าง ๆ การมอบหมายงาน และการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะผู้บริหาร และคณะครูในโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนอยู่ในระดับที่ปานกลาง และจุดนี้เป็นข้อควรพิจารณาที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากเพื่อดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อไป⁹

⁸ สมิต แดงอำพันธ์, “รายงานสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย” (เอกสารประกอบการประชุมเรื่องสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทยในรอบปี 2022 เสนอที่บ้านเจ้าคณะแขวงชาเลเซียนแห่งประเทศไทย, 20 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2023).

⁹ เรื่องเดียวกัน.

ปัญหาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัญหาหลักที่สำคัญขององค์กรสถาบันการศึกษาในเครือชาเลเซียน คือ การที่ผู้บริหารเองโดยเฉพาะที่เป็นนักบวชและบุคลากรฝ่ายบริหารรุ่นปัจจุบันที่ร่วมงานในสถานศึกษาของเครือชาเลเซียนมีแรงจูงใจที่น้อยในการพัฒนาตนเองในเรื่องของความรู้ด้านการบริหารการศึกษา ความรอบรู้ด้านวิชาการตามสาขาความรับผิดชอบของตน และรวมถึงด้านทักษะความสามารถในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการคิดและการดำเนินงานแบบเดิม ๆ ภายในโรงเรียน รวมถึงการเปิดรับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่น้อยครั้ง รวมถึงกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบระเบียบและรอบคอบที่น้อยครั้งของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านคุณภาพและศักยภาพของสถาบันการศึกษาในเครือชาเลเซียนด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการทำงานและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กรและการวางแผนงานให้ครอบคลุมทุกมิติ และการตัดสินใจที่รอบคอบต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษาต่อไปในอนาคต¹⁰

สิ่งที่ค้นพบอีกอย่างหนึ่งของสถาบันการศึกษาในเครือชาเลเซียน และเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่คือ การที่ผู้ช่วยของผู้บริหารและบุคลากรส่วนมากที่ร่วมงานในสถานศึกษาเครือชาเลเซียน มีความเข้าใจในระดับที่พอใช้ในเรื่องของหลักการทำงานและจิตตารมณ์ขององค์กรชาเลเซียน รวมถึงคติพจน์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นต้น หลักการคาทอลิก จิตตารมณ์ชาเลเซียน และระบบการอบรมที่เรียกว่า ระบบป้องกันของนักบุญยอห์น บอสโก ที่เป็นเอกลักษณ์และหัวใจของการให้การศึกษาอบรมของสถาบันการศึกษาในเครือชาเลเซียน อาจมีบางครั้งที่การดำเนินงานการบริหารงานเป็นไปอย่างคลาดเคลื่อน และการสื่อสารและความเข้าใจในวิสัยทัศน์เป็นไปไม่ตามขั้นตอน เพราะความไม่เข้าใจในหลักการและวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน สิ่งนี้เห็นได้ชัดจากรายงานสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย ระบุว่า บุคลากรที่เป็นฆราวาสผู้ร่วมงานในสถาบันการศึกษาชาเลเซียนส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญและเห็นถึงผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์ขององค์กรชาเลเซียน พวกเขายังไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์การทำงานของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน การทำงานที่มีแรงจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์อยู่ในระดับที่น้อยถึงปานกลาง สิ่งนี้เองส่งผลต่อการปรับปรุงและ

¹⁰ คณะนักบวชชาเลเซียนแขวงนักบุญเปาโล ประเทศไทย, “สมัชชาแขวงนักบุญเปาโล” (เอกสารประกอบการประชุมการเตรียมสมัชชาของคณะนักบวชชาเลเซียนแขวงไทย ที่รายงานสภาพการณ์และสถานการณ์ความเป็นไปของแขวง ณ บ้านชาเลเซียนเพื่อการฟื้นฟูจิตใจ หัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ ระหว่างวันที่ 1 – 5 สิงหาคม ค.ศ. 2022).

การพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษาในเครือชาเลเซียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของโลกปัจจุบัน¹¹

ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียนในเครือชาเลเซียนให้เป็นอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนจึงควรร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ให้อยู่ในทางที่ก้าวหน้าและพัฒนามากขึ้น และเพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน แนวทางการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต้องเริ่มที่ตัวของผู้บริหาร ที่ควรจัดสรรและแบ่งเวลาแยกแยะงานและความรับผิดชอบให้สมดุล ผู้บริหารเองควรวหาโอกาสหรือหาเวลาในการพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาจเข้าร่วมอบรมสัมมนาเพิ่มเติม หรือขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ คณะผู้ใหญ่ส่วนกลางของคณะชาเลเซียนควรเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริง จัดสรร แบ่งอำนาจหน้าที่ และควรสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาจกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทางด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและทุกคนในโรงเรียนควรสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร โดยอาจจัดกิจกรรม การอบรม การสัมมนา หรือโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ โรงเรียนในเครือชาเลเซียนอาจพิจารณานำแนวทางของโรงเรียนต้นแบบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมในโรงเรียนสังกัดของตน¹²

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน” โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มาเป็นแนวทางและเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย เพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาเรียนรู้ และสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงงานในองค์กรให้มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพต่อเนื่องไปอย่าง

¹¹ สมิต แดงอำพันธ์, “รายงานสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย” (เอกสารประกอบการประชุมเรื่องสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทยในรอบปี 2022 เสนอที่บ้านเจ้าคณะแขวงชาเลเซียนแห่งประเทศไทย, 20 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2023).

¹² บรรจง สันติสุขนิรันดร์, “What Kind of Salesian for the Youth Today?” (เอกสารรวบรวมข้อเสนอแนะจากหมู่คณะชาเลเซียนบ้านต่าง ๆ สำหรับการประชุมสมัชชาแขวงไทยในปี 2022 ณ บ้านชาเลเซียนเพื่อการฟื้นฟูจิตใจ หัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ ระหว่างวันที่ 1 – 5 สิงหาคม ค.ศ. 2022).

สามารถจะเกิดขึ้นและเป็นจริงได้ โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนจะได้รับประโยชน์จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นอกจากนี้นักเรียนของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนจะได้รับประโยชน์จากสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สังคมโดยรวมจะได้รับประโยชน์จากสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผลิตบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน
2. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนอยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนอยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนอยู่ในระดับปานกลาง
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบมาอธิบายกรอบของการวิจัย โดยนำมาจากแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) โดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ในตัวของระบบจะรับตัวป้อน (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก และมีกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) ที่เปลี่ยนแปลงตัวป้อนที่รับเข้ามานั้นให้กลับกลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และในเวลาเดียวกันก็ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์ประกอบทั้งสามส่วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในระบบของการศึกษานั้นก็เช่นเดียวกัน ตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้าในระบบของการศึกษาก็คือ นโยบายการจัดการศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยเหล่านี้จะถูกนำเข้าและแปรเปลี่ยนในกระบวนการของการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศกำกับและติดตาม เพื่อให้ได้มาในรูปของผลผลิตอันได้แก่ คุณภาพของบุคลากร การบริหารอย่างมีระบบและมีคุณภาพ โดยมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขให้ก้าวหน้าและพัฒนาอีก ๆ ขึ้น โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และทางภูมิศาสตร์ การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน¹³

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในเรื่องของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีข้อมูลและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น เบิร์น (Burns) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับผู้ตาม โดยมุ่งความสนใจไปในเรื่องของ การยกระดับแรงจูงใจ รวมถึงคุณธรรมจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อดึงเอาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามออกมาให้มากที่สุด¹⁴ สำหรับบาสและริกกีโอ (Bass and Riggio) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน โดยผู้นำให้ความสำคัญและตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยมีการยกระดับความต้องการต่อกัน โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบคือ อิทธิพลอย่างอุดมการณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม และหลีกเลี่ยง

¹³ Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, Inc., 2022), 24-26.

¹⁴ James MacGregor Burns, **Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness** (New York: Grove Press, 2003), 75.

การใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน¹⁵ บาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้ศึกษาและพูดถึงปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบสำคัญที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)¹⁶ ส่วนคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ประสบการณ์ในการฝึกฝน ปฏิบัติของผู้นำ โดยมีองค์ประกอบคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นต้นแบบ การเป็นขวัญและกำลังใจ และการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน¹⁷ ยูคัล และ การ์ดเนอร์ (Yukl and Gardner) นำเสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำที่สร้างความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป็นการที่ผู้นำเพิ่มพลังอำนาจให้กับผู้ตามในการทำงานตามเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ¹⁸ และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ลีธวูด แจนซี และสเทนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพากลุ่มหรือองค์กรสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดของตัวแปรต้น ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (modelling) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (visions) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (individualized support) 5) การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (goals) และ 6) การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (high expectations)¹⁹

¹⁵ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2nd ed. (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 4.

¹⁶ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving organizational Effectiveness through transformational leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

¹⁷ J. M Kouzes and B. Z Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey - Bass, 2002), 166-171.

¹⁸ Gary Yukl and William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9th and Global ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 20-21

¹⁹ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Times**, revised ed. (Oxford: McGraw-Hill Education, 2009), 55-81.

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและทฤษฎีของนักทฤษฎีและนักวิชาการหลาย ๆ คน เช่น ไคลน์และซาวนด์เตอร์ (Kline and Saunders) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ²⁰ มาร์ควอต และคณะ ได้นำเสนอแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ โดยมีส่วนสำคัญถึง 5 ระบบ ดังนี้ คือ 1) ระบบด้านการเรียนรู้ 2) ระบบด้านองค์กร 3) ระบบด้านบุคลากร 4) ระบบด้านความรู้ และ 5) ระบบด้านเทคโนโลยี²¹ นอกจากนี้ การวิน (Garvin) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญคือ 1) การแก้ปัญหาที่เป็นระบบ 2) การทดลองด้วยแนวทางใหม่ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและจากประสบการณ์ในอดีต 4) การเรียนรู้จากความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่น และสุดท้าย 5) การส่งผ่านความรู้ที่ดีและรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร²² นอกจากนี้ในทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการอาร์มสตรอง และโฟลีย์ (Armstrong and Foley) ได้นำเสนอเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบทความเรื่อง “Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms” ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องภายในกลุ่ม การสร้างความสัมพันธ์ด้วยการสนทนาและพูดคุย การกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การให้อำนาจตามแต่ละบุคคล การเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสิ่งแวดล้อม และการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา และเรียนรู้²³ และที่สำคัญในแนวคิดทฤษฎีของเซงเก้และคณะ (Senge and Others) โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดตัวแปรในกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย ซึ่งมี 5 ด้าน คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (mental models)

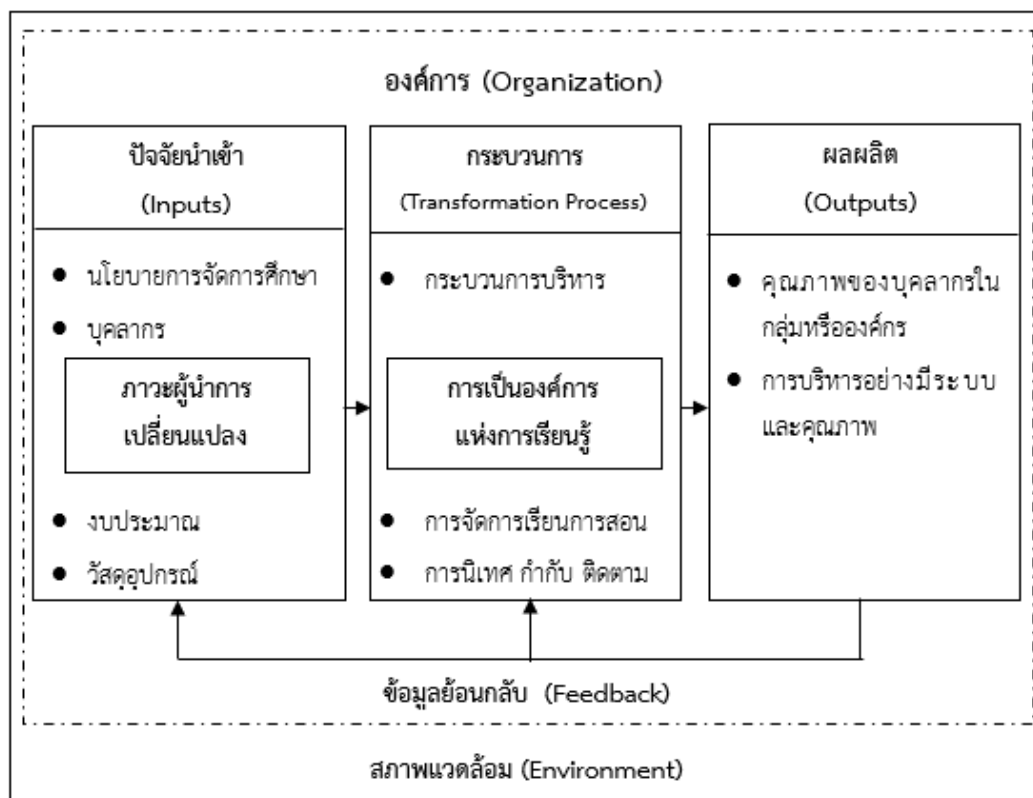
²⁰ Peter Kline and Bernard Saunders, **Ten Steps to a Learning Organization**, 2nd ed. (Arlington: Great Ocean Publishers, 1998), 268-271.

²¹ Michael J. Marquardt and Others, **Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams, and Transforming Organizations**, 3rd ed. (UK: Hachette, 2018), 175.

²² David A. Garvin, **General Management: Processes and Action** (New York: McGraw-Hill, 2002), 405.

²³ Anona Armstrong and Patrick Foley, “Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms,” **The Learning Organization** 10, 2 (2003): 74-82.

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)²⁴ โดยสามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา: Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, Inc., 2022), 25.

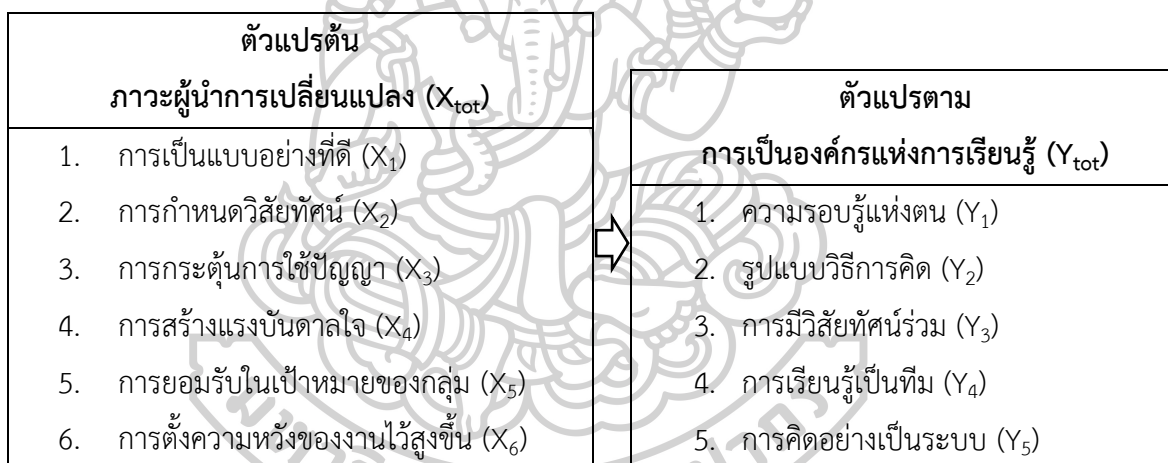
Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Times**, revised ed. (Oxford: McGraw-Hill Education, 2009), 55-81.

Peter M. Senge and Others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education**, revised ed. (Boston: Nicholas Brealey, 2012), 98-196.

²⁴ Peter M. Senge and Others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education**, revised ed. (Boston: Nicholas Brealey, 2012), 98-196.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ ลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ซึ่งได้กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (modelling) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (visions) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (individualized support) 5) การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (goals) และ 6) การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (high expectations) เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และได้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้และคณะ (Senge and Others) คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (mental models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นตัวแปรตาม ดังในภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Times**, revised ed. (Oxford: McGraw-Hill Education, 2009), 55-81.

Peter M. Senge and Others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education**, revised ed. (Boston: Nicholas Brealey, 2012), 98-196.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจในความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงให้นิยามความหมายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำในองค์กร ที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ยกย่องความต้องการของผู้ตามให้เกิดการตระหนัก เห็นคุณค่าของผลที่ตามมา ของการปฏิบัติงาน คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่า เพื่อผลประโยชน์หรือประสิทธิภาพของ องค์กรหรือกลุ่มของตน และรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มุ่งหวังเพื่อ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลุ่ม และสร้างความเชื่อมั่น ค่านิยม พฤติกรรม และความร่วมมือ กับองค์กรและกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่ดี การกำหนด วิสัยทัศน์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และ การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศให้บุคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันโดยมีการแบ่งปันความรู้ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเอง เพื่อประโยชน์สูงสุดของ องค์กร และบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ตามที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนและระเบียบแบบแผนร่วมกัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ แห่งตน รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนในเครือชาเลเซียน หมายถึง โรงเรียนที่ดำเนินการโดยนักบวชคณะชาเลเซียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนในเครือชาเลเซียน แผนกสามัญมีทั้งหมด 5 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี (สามัญชายล้วน) 2) โรงเรียนเซนต์ดอมินิก มักกะสัน ราชเทวี จังหวัดกรุงเทพมหานคร (สามัญชาย ล้วน) 3) โรงเรียนแสงทองวิทยา อำเภอบางใหญ่ จังหวัดสงขลา (สามัญชายล้วน) 4) โรงเรียนหัวหิน วิทยาลัย อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (สามัญชายและหญิง) และ 5) โรงเรียน ดอนบอสโกวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี (สามัญชายและหญิง)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยหัวข้อนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องเกี่ยวข้องจากแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิจัย การค้นคว้า และการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเชียงใหม่” โดยผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อที่สำคัญ สาระสำคัญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารงานในปัจจุบันนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรให้เดินไปในทิศทางที่เหมาะสม นำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้ทั้งเรื่องศาสตร์และศิลป์ คือ รู้หลักการบริหารจัดการที่ดี รู้หลักการจัดการ และการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รู้หลักการบริหารจัดการคน สามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล รู้หลักการสร้างแรงจูงใจในการดึงศักยภาพของคนออกมาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเรียกว่า “การมีภาวะผู้นำ” ยิ่งในยุคปัจจุบันหรือยุคโลกาภิวัตน์แล้ว ยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจึงต้องมีภาวะผู้นำ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว หลากหลายและกว้างไกล ผู้นำจึงต้องมีทักษะการบริหารที่หลากหลายผสมผสานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational Leadership) และตามการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา (Transformational Leadership) รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมจากคนอื่นในการช่วยกันผลักดันองค์กร (Participative Leadership) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วจะมีบทบาทที่สำคัญคือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้ที่วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วม เสริมสร้างการมีส่วนร่วมทางการศึกษา ดังนั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี ทั้งการปฏิบัติและประสบการณ์อย่างแท้จริง²⁵

ภาวะความเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของนักบริหารในระดับสูง ๆ เท่านั้น แต่ในความเป็นจริง ภาวะความเป็นผู้นำนั้น เป็นเรื่องของคนทุกคนในทุกระดับ เป็นเรื่องของบุคคลผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ ในทุกระดับต้องมีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือหน่วยงานทั้งเล็กและใหญ่ ตลอดจนถึงกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้น บุคลากรในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องภาวะของการเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย²⁶

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญเฉพาะตัวของบุคคลนั้น ๆ ที่เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมถึงความสามารถของการเป็นผู้นำของกลุ่มหรือองค์กร สามารถชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามตนเองได้ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำอาจมีภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะนิสัย ความสามารถส่วนตัว บุคลิกภาพ ทักษะความชำนาญ การตัดสินใจ การวางแผน ความมุ่งมั่น รวมถึงบริบทของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง และเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงทิศทางความก้าวหน้าขององค์กรว่าจะสามารถพัฒนาสู่เป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด²⁷ คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ฮอเวล และคอสลีย์ (Howell & Costley) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในการทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่าอิทธิพลนั้นมาอย่างถูกต้องและมี

²⁵ เจนณลี ยศไชยวิบูลย์ และวิภาดา ประสารทรัพย์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสในศตวรรษที่ 21” (เอกสารการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5, 3 เมษายน 2566), 779-785.

²⁶ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และการปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น, 2548), 29.

²⁷ อาภาพร รันคำภา และสุทธิพงศ์ บุญผดุง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล” (เอกสารการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5, 3 เมษายน 2566), 1148-1156.

ความชอบธรรม²⁸ ยูคัล และการ์ดเนอร์ (Yukl and Gardner) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการอิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งการเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริม ในการชี้นำ การสร้างโครงสร้าง การอำนวยความสะดวก และการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล²⁹ นอกจากนั้น มัทนา วังถนอมศักดิ์ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็น กระบวนการภายในกลุ่ม ที่ต้องมีความสามารถหรืออาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในชี้นำ โน้มน้าว และรวมถึงสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดความเชื่อถือ เกิดการยอมรับ และการกระทำตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้³⁰

จากความหมายของภาวะผู้นำของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าสองคนขึ้นไป พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สามารถกระตุ้น โน้มน้าวใจ ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มเป็นเป้าหมายหลัก

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำแบบใหม่ เป็นทฤษฎีของกลุ่มภาวะผู้นำที่เน้นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ที่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ชักจูง และยกระดับผู้ตามและผู้อื่นให้สูงขึ้น ไปในแนวทางที่ดีกว่า สูงกว่า และมีประสิทธิภาพมากกว่า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะความรู้และความสามารถในการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กร จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ ฉะนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความหมายในการบริหารองค์กร โดยคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” มีนักวิชาการให้ความหมายที่แตกต่างกันไว้ ดังนี้

²⁸ Jon P. Howell and Dan L. Costley, **Understanding Behaviors for Effective Leadership**, 2nd ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006), 4.

²⁹ Gary Yukl and William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9th and Global ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 20-21

³⁰ มัทนา วังถนอมศักดิ์, **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ** (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2561), 3.

เบิร์น (Burn) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการที่ผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการนำ การชักจูง การสอน หรือการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับความคิด แรงจูงใจ ตลอดจนระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้คือการมุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการตั้งศักยภาพที่มีอยู่และซ่อนอยู่ในตัวของผู้ตามให้ออกมามากที่สุด ซึ่งกระบวนการนี้เป็นลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับคุณธรรมจริยธรรมที่เพิ่มสูงมากยิ่งขึ้น³¹

บาส (Bass) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง โดย 1) ยกระดับความมีสติรู้คิดของผู้ตามในเรื่องความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมาย ทั้งที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ 2) จูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง และ 3) ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น³²

บาส และอาโวลีโอ (Bass and Avolio) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นความสามารถของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษและเฉพาะ ได้แก่ ความสามารถในการกระตุ้น การให้กำลังใจการชักจูง หรือการผลักดันให้ผู้ร่วมงานของตนนั้น ให้มีมุมมองต่องานในรูปแบบหรือแง่มุมใหม่ ๆ มากขึ้น กระตุ้นให้พวกเขามีกระบวนการคิดและเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องของวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของกลุ่มองค์กรหรือในทีมที่ตนสังกัด รวมถึงการให้ความสำคัญอันดับต้น ๆ ในเรื่องของการพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ร่วมงานให้มีคุณภาพที่เพิ่มสูงมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเพิ่มระดับของศักยภาพในการทำงานด้านต่าง ๆ ที่มากยิ่งขึ้นด้วย เป็นผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานของตนสามารถคิดมองการไกลไปสู่ความคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรของตนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้น มากกว่าการอยู่กับที่หรือความคิดเดิม ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น และสามารถนำผู้อื่นให้ทำเกินกว่าสิ่งหรือความคิดที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ท้าทายผู้ตามอยู่เสมอ โดยเฉพาะในเรื่องของความคาดหวัง และการนำพาทีมหรือองค์กรของตนนั้นไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น³³

³¹ James M. Burn, **Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness** (New York: Grove Press, 2003), 75.

³² Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectation**, 2nd ed. (London: Routledge Press, 2020), 14-20.

³³ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publication, 1994), 2.

คูทซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) เน้นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีการที่ประกอบด้วย กล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิด การคิด และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มยกระดับของศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และการสร้างขวัญและกำลังใจ³⁴

ยูคัล และการ์ตเนอร์ (Yukl and Gardner) ได้เพิ่มเติมเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระทำที่ผู้ทำจงใจให้ผู้ตามให้ความสำคัญหรือความตระหนักในคุณค่าของงาน ชักจูงให้ผู้ตามเห็นถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้ตาม อีกทั้งกระตุ้นและให้ความใส่ใจในเรื่องของการสนับสนุนและการให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ตามได้พัฒนาทักษะความสามารถ อีกทั้งพร้อมสำหรับหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายให้กระทำ และสามารถจัดการกับอุปสรรคหรือความยากลำบากที่จะต้องพบ³⁵

ลีธวูด แจนซี และสไตน์แบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำที่สนใจผู้ตาม ที่คอยกระตุ้นผู้ตามให้มองที่ผลประโยชน์หรือประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรหรือกลุ่มของตน เพื่อนำองค์กรหรือกลุ่มให้ก้าวหน้าและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และให้ความร่วมมือกับองค์กรและกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้านสำคัญ คือการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน การยอมรับเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นเชิญชวนการใช้ความคิดทางปัญญา การเป็นตัวอย่างที่ดีและเหมาะสมกับคนอื่น ๆ และคาดหวังผลปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง³⁶

นอกจากนี้งานวิจัยของนักวิชาการสมัยใหม่ ดูบริน (DuBrin) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่

³⁴ J. M. Kouzes and B. Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

³⁵ Gary Yukl and William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9th and Global ed. (Harlow: Pearson Education, 2020), 244.

³⁶ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Times**, revised ed. (Oxford: McGraw-Hill Education, 2009), 9.

จะต้องพยายามยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของคนในสังกัดของตนให้สูงขึ้นด้วย³⁷

มัทนา วังถนอมศักดิ์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ชักจูง ผลักดัน สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับผู้ตาม โดยการผลักดัน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้าน ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ตามได้เปลี่ยนแปลง พัฒนา ในองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการดูแลช่วยเหลือเป็นรายบุคคล³⁸

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้ให้ทัศนะถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึง วิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงสิ่งจำเป็นหรือสิ่งที่องค์กรต้องการ และอาศัย ความช่วยเหลือและความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์กรในการขับเคลื่อนนำพาองค์กรให้ก้าวหน้า โดยผู้นำจะต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมในการผลักดัน รวมถึงการขับเคลื่อนและกระตุ้นทุกคนในองค์กรให้ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์³⁹

จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น เกิดการตระหนัก เห็นคุณค่าของผลที่ตามมาของการปฏิบัติงาน คำนึงถึง การเปลี่ยนแปลง พัฒนา ก้าวหน้า ปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีกว่า เพื่อผลประโยชน์หรือประสิทธิผลของ องค์กรหรือกลุ่มของตน และรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มุ่งหวังเพื่อ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลุ่ม และสร้างความเชื่อมั่น ค่านิยม พฤติกรรม และความร่วมมือกับ องค์กรและกลุ่ม

ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจนมากพอ และ ยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ หรือเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในปัจจุบัน ดังนั้น จึง

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

³⁸ มัทนา วังถนอมศักดิ์, *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ* (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรู๊ป จำกัด, 2561), 88.

³⁹ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร* (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2563), 126.

เกิดแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น⁴⁰

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ในการบริหารจัดการองค์กรได้มีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ท่านได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี ที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและเป็นแนวทางโดยส่งอิทธิพลความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านพฤติกรรมความเชื่อและการเป็นตัวอย่างของผู้นำ ภาพหรือโน้ตทัศน์ที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบบารมีก็คือ การที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความสามารถพิเศษกว่าคนทั่วไป ต่อมาในปี 1980 เรื่องภาวะผู้นำแบบมีบารมี ก็เป็นที่สนใจของนักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการอย่างมากยิ่งขึ้นมีการศึกษาค้นคว้าและทำการวิจัยเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการให้ความสำคัญกับเรื่องของความรู้ หลักการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรในสังคมที่แพร่หลายในทศวรรษนี้ จึงทำให้ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญ เรียนรู้มากขึ้น และนำมาปรับใช้ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาพสังคมที่มีสภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง แต่ภาวะผู้นำแบบมีบารมีนั้นมีข้อจำกัดบางประการ โดย บาส (Bass) ได้ระบุถึงข้อจำกัดบางประการของภาวะผู้นำแบบมีบารมีและได้นำเสนอให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรมตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในการใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ บาส (Bass) จึงได้เพิ่มคำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” โดยมีความหมายว่า ความสามารถในการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว โดยที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ตามแสดงออกซึ่งการทำงาน โดยทำอย่างเต็มที่ที่สุดตามความสามารถเท่าที่ตัวเองจะสามารถทำได้เพื่อกลุ่มหรือองค์กรของตน⁴¹

บาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio) เพิ่มเติมถึงความสำคัญและหลักเหตุผลในการใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” เนื่องจาก

1. การสร้างบารมีเป็นลักษณะของการโอ้อวดตนเอง โอ้อวดสิ่งที่เกินความเป็นจริงและความสามารถของตนเอง

⁴⁰ James M. Burn, **Leadership**, revised ed. (New York: Open Road Integrated Media, 2012), 20.

⁴¹ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectation** (New York: Free Press, 1985), 20.

2. การสร้างบารมี ความหมายของคำคำนี้ ออกไปในเชิงความสัมพันธ์กับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบรุนแรง หรือผู้นำแบบจอมปลอม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี

3. การสร้างบารมี คือ การนำเอาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด เริ่มตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล⁴²

ด้วยเหตุนี้ ในวัตถุประสงค์ของงานวิจัยของ บาส (Bass) จึงนำคำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นอีก คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบิร์น โดยในช่วงเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง ที่เบิร์นได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ได้ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบและที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบันที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียม สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจากตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday Selves) ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้ตาม หรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกัน

⁴² Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (California: Sage Publications, 1994), 2.

และกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นและทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม

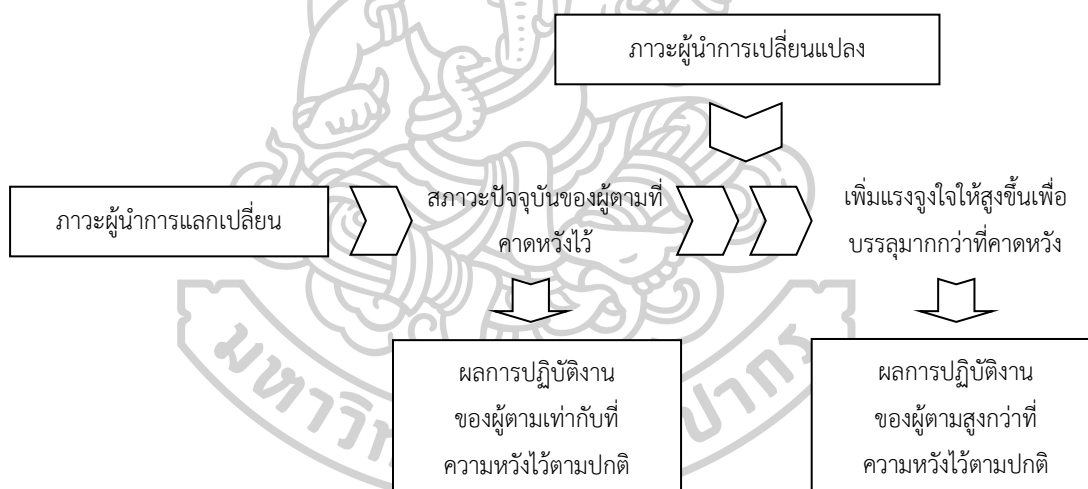
3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับพฤติกรรมและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจในสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น⁴³

บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) โดยการที่ภาวะผู้นำในด้านผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม ยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือการชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำว่า “บารมี” (Charisma) ที่ได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการสร้างอารมณ์ปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ ซึ่งมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน นอกเหนือจากคามมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบนี้รวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพำผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) ยังมองว่า ในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือในเวลาที่แตกต่างกันอีกทั้ง บาส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก

⁴³ James M. Burn, **Leadership**, revised ed. (New York: Open Road Integrated Media, 2012), 168-170.

1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อตึงดูตใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

การที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่พัฒนาต่อเนื่องมาจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ที่ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) เห็นว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและมีผลการปฏิบัติได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย และผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำสองแบบแต่ก็ควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการการแลกเปลี่ยน⁴⁴



ภาพที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล, **จิตวิทยาองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 56.

⁴⁴ รัตติกรณ์ จงวิศาล, **“จิตวิทยาองค์กร,”** พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561): 56.

ชัยเสกฐ์ เน้นว่า สิ่งสำคัญหลักของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นกันแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ รวมทั้งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารเพื่อนเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร⁴⁵

จากการศึกษาความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเข้าใจ คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งในขณะนั้นนักวิจัยและการจัดการได้ให้ความสนใจต่อทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีอย่างมาก จนกระทั่งเมื่อบาส (Bass) ได้อธิบายถึง “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” จนเกิดการพัฒนาคำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใหม่ขึ้นและเป็นที่ยอมรับ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burn) ในปี ค.ศ. 1987 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

ทฤษฎีและองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็น

⁴⁵ ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2563),

กระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

บาส และอะโวลีโอ (Bass and Avolio) ได้จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม⁴⁶

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่น่ายกย่อง ควรแก่การเคารพนับถือ ศรัทธาเป็นที่ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน และพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง

⁴⁶ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ามีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของ

ผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้ นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ⁴⁷

ในปัจจุบันสังคมและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและมีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำจะต้องกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งนอกจาก บาส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio) แล้ว ก็ยังมีนักการศึกษาอีกหลายท่านที่จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไป ดังนี้

คาลาตี และคณะ (Qalati and Others) ได้ศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะที่หลากหลายมิติจนได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญดังนี้

1. มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน
2. มีศีลธรรมและคุณธรรมสูง มีศีลธรรมและคุณธรรมสูง ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจและเชื่อมั่นตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ส่งเสริมสนับสนุนผู้ตามให้เกิดความภาคภูมิใจ

⁴⁷ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-10.

3. ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน สร้างความท้าทายในการทำงานโดยการกระตุ้นจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ พร้อมทั้งยกระดับความต้องการด้านแรงจูงใจให้สูงขึ้น⁴⁸

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างละเอียด และค้นพบว่า ในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญคือ รูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 4) การเป็นต้นแบบนำทาง และ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน⁴⁹

บาส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล พัฒนาความสามารถและศักยภาพ และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร ให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมมากขึ้น วิธีนี้จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดในตัวผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าในองค์กรที่ตนทำงานอยู่

3. การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง⁵⁰

ลีธวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบาส (Bass) และเบิร์น (Burns) และยังได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของยูก (Yukl) โดยเน้นหลักสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง เน้นเป้าหมายและวิธีการ ตลอดจนองค์กรที่มีขนาดใหญ่และการจัดการบริหารองค์กรที่ซับซ้อน จึงทำให้งานวิจัยในเรื่องของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของลีธวูด

⁴⁸ Sikandar Ali Qalati and Others, "Employee Performance Under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model," *Heliyon* 8 (2022): 1.

⁴⁹ J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

⁵⁰ Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of World and Organizational Psychology* 8, 1 (1999): 38.

และงานที่ได้รับการพัฒนาและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้นำเสนอความหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า เป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำหรือผู้จัดการที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้งยังรวมถึงการบริหารงาน การปฏิบัติงานของทั้งองค์กร รวมถึงเจตคติ ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร⁵¹

นอกจากนี้ ลีธวูด แจนซี ร่วมกับสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ได้นำเสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี (modelling) หมายถึง คุณลักษณะที่เกิดจากภายในตัวของผู้บริหารที่ เป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการครอง ตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ร่วมงาน และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีจิตสาธารณะ อุทิศตน ห่มเห เสียสละบนพื้นฐานความดี รวมถึง สร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่างสำหรับผู้ร่วมงานและบุคลากรเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติตาม

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (visions) หมายถึง ผู้บริหารมีการคิดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับ งาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร มีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันกับผู้ร่วมงาน และมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและ บุคลากรอื่น มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ขององค์กรร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน ให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน และมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือ ในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ เรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน และมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่ หลากหลาย เสริมการสร้างทีมงานภายในองค์กร รวมถึงให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ ผู้นำหรือผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้คิดทบทวนการปฏิบัติงาน ให้ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้แก้ปัญหาในองค์กรของตนเอง

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (individualized support) หมายถึง ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถาบันร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรมี ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ผู้ร่วมงานมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นใน

⁵¹ Kenneth A. Leithwood and Doris Jantzi, "Toward an Explanation of Variation in Teachers's Perceptions of Transformational School Leadership," **Educational Administration Quarterly** 32, 4 (October 1996): 512-538.

การทำงาน ผู้นำสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเดิม และยังรวมถึงการที่ผู้บริหารให้เกียรติกับบุคลากรทุกคน ให้ความสนใจ เอาใจใส่ และความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากรผู้ร่วมงาน

5. การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (goals) หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ให้ความช่วยเหลือและเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำทำการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ พยายามทำให้เป้าหมายและนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้ให้เป็นทิศทางเดียวกัน

6. การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (high expectations) หมายถึง การมีความรู้ ความสามารถ ความใส่ใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรหรือท้าทายบุคลากรให้ทำงานให้ดีที่สุด มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับผู้ร่วมงาน ร่วมเปิดโอกาสให้ อย่างเต็มที่ในการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีความเสมอภาคในการพิจารณาความเหมาะสม เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการทำงานให้กับบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁵²

ซี และคาเลโร (Si and Calero) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่ามีลักษณะที่พิเศษและสำคัญ ดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการและความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. ดลใจและนำผู้ตาม ให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
5. เป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบมากขึ้นในเรื่องของการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และในที่สุดจะเปลี่ยนแปลงองค์กรได้⁵³

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

⁵² Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Times**, revised ed. (Oxford: McGraw-Hill Education, 2009), 55-81.

⁵³ Chen Si, and Cuervo J. Calero, **The Influence of Transformational Leadership on Work Engagement in the Context of Learning Organization Mediated by Employees' Motivation** (New York: The Learning Organization, 2022), 104.

โรงเรียนในเครือชาเลเซียนแห่งประเทศไทย จากการทบทวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ ลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ซึ่งได้กล่าวถึง แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (modelling) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (visions) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (individualized support) 5) การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (goals) และ 6) การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (high expectations) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นความท้าทายขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้นสำหรับการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับจัดการการเรียนรู้เป็นสำคัญ และต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวปรับเปลี่ยนระบบกระบวนการใหม่พร้อมทั้งเปลี่ยนวิธีคิดการทำงานเพื่อให้ก้าวตามทันยุคโลกาภิวัตน์หรือก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับองค์กร ด้วยการสร้างนวัตกรรมสร้างแรงจูงใจ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทุกคนในองค์กรต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องปรับตัวให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อบรรลุถึงประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ มีความต้องการที่จะบรรลุถึง

องค์กรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องตามแบบพลวัตรอยู่ตลอดเวลา ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ การนำเอานวัตกรรมมาใช้ในองค์กรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ให้มีศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในการบริหารองค์กรยุคโลกาภิวัตน์ เห็นได้ว่าเทคโนโลยีและวิทยาการปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความได้เปรียบแข่งขันที่ยั่งยืนในการบริหารคุณภาพขององค์กร ปัจจุบันนี้มีการประยุกต์ใช้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่การเรียนรู้อย่างถาวรจนเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร โดยเป็นผลจากการฝึกฝนการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความคิด ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านทักษะ ความชำนาญ คำว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) แบบยั่งยืนซึ่งต้องอาศัยพื้นฐาน

ของการพัฒนาองค์กร คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็สามารถถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ และเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความรู้ความสามารถในการปรับตัวเข้าถึงการเปลี่ยนแปลง บุคลากรสามารถช่วยผลักดันพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ⁵⁴

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) ได้มีนักวิชาการหลายสาขาหลายท่านให้ความหมายที่หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

เซ็งเก้ (Senge) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานตามความปรารถนาของพวกเขาเป็นองค์กรที่มีสิ่งใหม่ ๆ และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดที่จะให้ความรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างความใฝ่ฝันร่วมกันได้อย่างอิสระ และเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเรียนรู้วิธีที่จะ เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง⁵⁵

ยุกล์ (Yukl) แสดงความคิดเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีการระดมความคิดและแบ่งปันความคิดในการทำงานร่วมกัน มีการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมถึงการเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร⁵⁶

การ์วิน (Garvin) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ รวมถึงการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความเข้าใจและความรู้ที่ใหม่กว่าเดิม⁵⁷

⁵⁴ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, revised and updated ed. (New York: Currency Doubleday, 2006), 113.

⁵⁵ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, revised and updated ed. (London: Random House Business Books, 2006) 3-4

⁵⁶ Gary Yukl, “Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research,” **The Leadership Quarterly** 20, 1 (February 2009): 50.

⁵⁷ David A. Garvin, **General Management: Processes and Action** (New York: McGraw-Hill, 2002), 405.

ฮอย และมิเกล (Hoy and Miskel) องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนที่ตนสังกัดจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรในกลุ่มต้องหาแนวทางเพื่อสร้างโครงสร้างที่มีการสนับสนุนการเรียนรู้อยู่ทุกขณะ และในเวลาเดียวกันก็ต้องพัฒนาพร้อมกับยกระดับการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และรวมถึงการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะเปิด สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า และในเวลาเดียวกันก็ส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดวางระเบียบของตนเอง เรียนรู้ข้อผิดพลาด เพื่อพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป⁵⁸

มาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรของกลุ่มเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองร่วมกัน มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะและความสามารถเฉพาะในสายงานของตนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเรียนรู้ที่จะนำข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีสมัยใหม่ และนวัตกรรมมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร⁵⁹

ลีธวูด และหลุยส์ (Leithwood and Louis) กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกลุ่มหรือองค์กรที่สมาชิกของกลุ่มได้มาร่วมกันปฏิบัติงานด้วยจุดประสงค์หรือเป้าหมายอันเดียวกัน มีการใส่ใจถึงคุณค่าของเป้าหมายของงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความเหมาะสมของแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างตรงตามวัตถุประสงค์ และเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน⁶⁰

ซี และคาเลโร (Si and Calero) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง⁶¹

⁵⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory Research, and Practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 35.

⁵⁹ Michael J. Marquardt, **The Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, 2nd ed. (Palo Alto: Davies-Black, 2002), 20.

⁶⁰ Kenneth Leithwood, and Karen S. Louis, **Organizational Learning Schools** (New York: Routledge, 2006), 2.

⁶¹ Chen Si and Cuervo J. Calero, **The Influence of Transformational Leadership on Work Engagement in the Context of Learning Organization Mediated by Employees' Motivation** (New York: The Learning Organization, 2022), 104.

ยุรพร ศุภธรัตน์ ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กลุ่ม องค์กร หรือทีมที่ผู้ร่วมงาน ทุก ๆ คน เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ และนำข้อมูลที่ได้จากการแบ่งปันนั้นมาคัดเลือกเพื่อประยุกต์ให้เป็นข้อมูลที่ใหม่และมีคุณภาพ เพื่อมาใช้ในการทำงาน⁶²

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด ขยายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ มีการชวนช่วย และขยายขีดความรู้นั้นให้ต่อเนื่องไปตามเป้าหมายของกลุ่มที่ได้วางไว้⁶³

เนตร์พัฒนา ยาวีราข กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อสร้าง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ในการสร้างความสำเร็จของงานในอนาคต เป็นการพัฒนา และยกระดับคุณภาพขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ เน้นการที่สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรต้องพัฒนาตนเองใน ด้านความรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งดำเนินงานร่วมกันเป็นระบบขั้นตอนตามจุดประสงค์ขององค์กร⁶⁴

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศให้บุคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันโดยมีการแบ่งปันความรู้ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเอง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ตามที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนและ ระเบียบแบบแผนร่วมกัน

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบ องค์กรวมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงาน และการใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็น ฐานความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องปรับรูปแบบและวิธีจากแบบดั้งเดิม จากการอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือการไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ มาเป็นการพัฒนาที่ส่งเสริม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว

⁶² ยุรพร ศุภธรัตน์, องค์กรเพื่อการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์แห่ง ประเทศไทย, 2553), 24.

⁶³ วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, การใช้การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างองค์กรใฝ่รู้ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: สยามมิตร, 2549), 17.

⁶⁴ เนตร์พัฒนา ยาวีราข, การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง Organization Development and Change (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กู๊ป, 2558), 276-277.

กว่าย่อมได้เปรียบคู่แข่งขัน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การตระหนักในความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 4 ประการ คือ

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของคู่แข่งที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การแข่งขันทางธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคน และจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคต และองค์กรที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

3. ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถจูงใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ การเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก จะช่วยให้การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการย่อมเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้นหน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการ เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ บรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป⁶⁵

⁶⁵ Olivier Serrat, **Knowledge Solution: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance** (Singapore: Springer Open, 2017), 57-59.

ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นแนวคิดที่ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) นำเสนอครั้งแรก ในหนังสือ "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลและทีมงานจะขยายขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลลัพธ์ ที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง โดยที่มีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าองค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของตนได้อย่างต่อเนื่องโดยการปลูกฝังวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นมุมมองแบบองค์รวมขององค์กรที่เน้นความสำคัญของปัญหาร่วมและพลังของความรู้ที่ใช้ร่วมกัน⁶⁶ ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากการคิดเชิงระบบ ซึ่งตระหนักว่าองค์กรเป็นระบบที่ ซับซ้อนซึ่งประกอบขึ้นจากส่วนที่เกี่ยวข้องกัน และเพื่อที่จะจัดการกับความท้าทายและปรับปรุง ประสิทธิภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์และการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่าง ส่วนเหล่านี้

เซ็งเก้ และคณะ (Senge and Others) เคยกล่าวว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น อยู่ในการสร้างองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) รูปแบบ วิธีการคิด (mental models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ให้เกิดผลจริงจิงในรูปของการนำไป ปฏิบัติแก่บุคคล กลุ่มของตน และองค์กรในหลาย ๆ รูปแบบอย่างต่อเนื่องในทุกช่วงชั้นและทุกระดับ ปีเตอร์ เซ็งเก้ และคณะ (Peter Senge and Others) ได้ให้แนวคิดหลักสำคัญขององค์ประกอบ 5 ประการดังนี้ คือ

1. ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ เซ็งเก้ (Senge) ได้เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่าน กลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนเองด้วย การเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นเสมือนการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า เป็นเสมือนการขยายขีด ความสามารถให้รอบรู้ เชี่ยวชาญมากขึ้น พัฒนาความสามารถให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ความรอบรู้เป็นผล ของทักษะและความสามารถที่เราได้พัฒนา ได้ก้าวหน้าในการเรียนรู้ ได้ทำสำเร็จตามที่เราได้ลงมือลงแรง กระทำ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง การที่เราจะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้อง

⁶⁶ Peter M. Senge and Others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education**, revised ed. (Boston: Nicholas Brealey, 2012), 99.

ผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับความสามารถและญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถอธิบายด้วยเหตุผลที่แท้จริงได้ เห็นความเป็นส่วนหนึ่งความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลก นอกจากนี้ ความรอบรู้แห่งตนยังรวมถึงการมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและพัฒนาให้คงต่อเนื่อง จนสามารถก้าวจากสภาพปัจจุบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่ฝันไว้ได้ การพัฒนาความอดทน และมองเห็น หรือเข้าใจในสิ่งที่เป็นอย่างแท้จริง นอกจากนั้น ยังรวมถึงความเอื้ออาทร ความเมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมายงานและองค์กร องค์กรเพื่อการเรียนรู้จึงต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีระดับความสามารถสูง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีความรับผิดชอบสูงในการทำงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็ว และมีความคิดริเริ่ม และด้วยคุณลักษณะของบุคคลแบบนี้จะทำให้องค์กรมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

ในองค์กรทางการศึกษานั้น สถานศึกษามีบุคลากรที่เข้าใจและเห็นความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา และมีบุคลากรที่ให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จ มีครูชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแห่งชาติ มีผลงานทางวิชาการของครู เช่น งานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอนและนวัตกรรมอื่นๆ และมีบุคลากรที่อบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. รูปแบบวิธีการคิด (mental models) แบบแผนวิธีการคิดเป็นสิ่งที่สำคัญที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความเข้าใจและการตัดสินใจ เป็นความจริงว่า บุคคลสองคนที่มีรูปแบบความคิดที่แตกต่างกันจะมองและเข้าใจในเหตุการณ์เดียวกันในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เนื่องมาจากการที่มองรายละเอียดไม่เหมือนกัน มีความเชื่อพื้นฐาน มีความรู้พื้นฐาน รวมถึงค่านิยมและความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป การพัฒนาแบบแผนวิธีการคิดก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ สามารถแยกแยะ ปรับขยายขอบเขตและกระบวนการทางความคิดความเชื่อของเรา และเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น สำหรับเซ็งเก้ (Senge) แล้ว ความคิด ความเชื่อ แบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อจำกัดและในเวลาเดียวกันก็มีข้อบกพร่อง จึงต้องอาศัยการคิดเชิงระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเองเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบ เรียนรู้ทักษะใหม่ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แนวคิด แนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ฝึกทักษะการคิดใคร่ครวญเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทายใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนโลกทัศน์ของตน ฝึกทักษะการคิด เช่น คิดให้ช้าลงเพื่อคิดให้รอบคอบและดูว่ามีอิทธิพลอย่างไรกับการกระทำ ฝึกทักษะการถาม เช่น การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มองเหตุผลของตนเอง ดูเหตุผลของบุคคลอื่น ให้ผู้อื่นมีส่วนในการมองภาพที่เรามอง และถามผู้อื่นว่าเขามองแตกต่างที่เรามองอย่างไร การฝึกฝนพัฒนาแบบแผนรูปแบบวิธีการคิดจะทำให้เข้าใจข้อจำกัดในสิ่งที่ตัวเราคิดได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างความคิดใหม่ขึ้นด้วย

ในมิติของสถานศึกษา คือ การที่บุคลากรในสถานศึกษามีวิธีคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านการสอน มีความสามารถในการคิดตัดสินใจ และมีบุคลากรที่มีทักษะการคิดพัฒนาการ

เรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี และมีความเพียรพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ภาพในอนาคตที่อยากให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือแรงขับที่มาจากใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน การมีวิสัยทัศน์เป็นเสมือนเครื่องมือ หรือพลังที่ขับเคลื่อนผลักดันและพัฒนาให้งาน การกิจทุกอย่างขององค์กร การตัดสินใจร่วมกันและความฝันที่เราต้องการให้เป็นร่วมกันนั้น มุ่งสู่จุดหมายหรือเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เฉพาะของตนว่าจะให้คุณค่าหรือความสำคัญในส่วนใด หลังจากนั้นก็แบ่งปัน หรือขยายความฝันของตนให้คนอื่น ๆ ได้รับรู้ ได้เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร การแบ่งปัน การโน้มน้าวใจ เพื่อทำให้สิ่งที่คิดสิ่งที่ฝันนั้นเป็นจริงและเกิดขึ้นได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่แบ่งปันให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนรู้สึกว่าเป็น “บริษัทของเรา” หรือ “เป็นเจ้าของร่วมกัน” เพื่อจะได้ขับเคลื่อนและผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน เป็นก้าวแรกของความเชื่อถือซึ่งกันและกันที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งทั้งภายในและภายนอก คุณค่าภายนอก คือ ทุกคนในองค์กรทราบและรับรู้ การปฏิบัติ วิธีการคิด วิธีการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายของความสำเร็จและความเป็นเลิศขององค์กร รับรู้ถึงแนวทางและการทำงานร่วมกันวิธีการที่จะไปถึงความสำเร็จร่วมกัน ส่วนคุณค่าภายใน คือ การมีส่วนร่วมในการสร้างแรงบันดาลใจ ความผูกพัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของกันและกันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อองค์กร ต่อทีม ต่อหน้าที่ และยังเป็นแรงผลักดันให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อความก้าวหน้าและเพื่อสิ่งที่ดีมากกว่า ไม่หยุดอยู่กับที่หรือคิดในแบบเก่า ๆ เซ็งเก้ (Senge) ยังได้เพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ร่วมกันนี้จะต้องไม่ใช่แค่สิ่งที่จดไว้ในกระดาษ แต่จะต้องเป็นภาพที่มีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิต ให้เติบโต ให้พัฒนา มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเกิดขึ้นและต่อเนื่อง มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน และมีแบบแผนความคิดเชิงระบบเข้าร่วมด้วย เพื่อสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นจริงได้ในอนาคต

สำหรับสถานศึกษา บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีคณะกรรมการให้คำปรึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อมทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษابรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้บุคลากรไปสู่ภาพที่ปรารถนาพร้อมกันได้

4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับให้องค์กรดำเนินก้าวหน้าและเติบโตไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้างหรือก่อให้เกิดสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องการ โดยมีรากฐานมาจากการแชร์หรือแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน และความสามารถส่วนบุคคล เป็นความจริงที่ว่า

บางครั้งในองค์กรที่มีผู้จัดการที่มีระดับความสามารถสูง (IQ สูง) แต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันกับบุคคลที่มีความสามารถคนอื่นหรือสมาชิกคนอื่น ความสามารถในการทำงานอาจลดลง (IQ ลดลง) ปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขและพัฒนาได้จากการที่แต่ละคนในองค์กรได้เรียนรู้และทำงานด้วยกันเป็นทีม ได้มีการแบ่งปันซึ่งกันและกัน เซ็งเก้ (Senge) เข้าใจและได้อธิบายว่า การสร้างการเรียนรู้ของทีมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพนั้นจะต้องเริ่มและอาศัยการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ระหว่างกันของบุคคลในองค์กร เพราะการพูดคุยและการเสวนาทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกัน ทำให้เข้าใจและรับรู้มุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ทำให้แต่ละคนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การพูดคุยและอภิปรายยังก่อให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ร่วมกัน เกิดความคิดที่หลากหลาย เกิดแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่เป็นผลมาจากการเสวนา มีทักษะใหม่ที่นำไปสู่การตัดสินใจเลือกหรือหารือข้อตกลงและข้อสรุปด้วยกัน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความสามารถของสมาชิกภายในทีมที่จะคิดด้วยกัน ทำให้กลุ่มสร้างความรู้ร่วมกัน ปรับทิศทาง สร้างการประสานสัมพันธ์ การร่วมมือกัน และทำความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปรับแนวคิด แนวปฏิบัติให้ตรงกันในบุคคลหรือในทีม

สำหรับสถานศึกษา บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความรัก สามัคคีกันร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายในองค์กรมีการพูดคุย การเสวนา ข้อตกลง ข้อสรุป และมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นวินัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน ทำให้งานสามารถเชื่อมโยงต่อเนื่อง เติบโต ก้าวหน้า และบรรลุถึงความสำเร็จ แม้จะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็อาจจะเป็นเพียงความผิดพลาดที่ส่งผลกระทบน้อยที่สุด เพราะผู้บริหารหรือผู้นำได้คิดอย่างรอบคอบและอย่างเป็นระบบ การขาดความคิดที่เป็นระบบหรือการคิดสั้น ๆ ง่าย ๆ อะไรก็ได้โดยขาดการไตร่ตรองหรือความรู้ อาจจะทำให้การบริหารงานได้รับผลกระทบหรือปัญหาที่ตามมา บางครั้งอาจจะเป็นปัญหาที่หนักและยากเกินกว่าจะแก้ไขได้ พิจารณาดูแล้ว คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่ต่อเนื่องเกี่ยวข้อง และสนิทสัมพันธ์กัน เป็นคำที่แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมแก่กันและกันของส่วนย่อย ๆ หรือแผนกแต่ละแผนก สำหรับเซ็งเก้ (Senge) “การคิดอย่างเป็นระบบ” คือ การมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยรวม โดยเห็นทั้งหมด แทนการมองทีละภาพทีละฉาก หรือการมองเห็นแค่ผืนผืนหรือผิวเผิน การคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ชัดเจนขึ้น เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา และในเวลาเดียวกันก็เห็นถึงความสัมพันธ์หรือเป้าหมายที่จะเกิดขึ้น การคิดแบบมีระบบนี้จะช่วยสร้างกรอบความคิดที่เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นเพียงแค่เหตุผลความรู้สึกหรือความคิดเห็น นอกจากนี้ การคิดอย่างเป็นระบบยังช่วยนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแน่นอนว่า โลกของเรานี้มีสภาพการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านไม่

ว่าจะเป็นสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษา การคิดอย่างเป็นระบบนั้นจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันนี้ในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่จะช่วยทำให้ผู้นำสามารถนำกระบวนการนี้มาใช้ในการบริหารจัดการระบบการศึกษาในโรงเรียนเพื่อพัฒนาก้าวหน้ามากขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและการศึกษาในยุคนี้ ๆ

ในส่วนของบริษัททางการศึกษานั้น คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายในภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบองค์รวม อีกทั้งมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายในภาพรวมมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน และสถานศึกษามีการระดมความคิดของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ⁶⁷

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีแนวความคิดของ เซ็งเก้ และคณะ (Senge and Others) สามารถสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้รอบรู้ เข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (mental models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เพราะเป็นหลักการที่จะทำให้องค์กรก้าวหน้าอย่างประสบผลสำเร็จ เพราะบุคลากรทุกคนมีความรู้ในเรื่องแบบแผนเป็นระบบ มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์อย่างเดียวกัน เรียนรู้เพื่อการเติบโตพัฒนาจนเป็นผู้มีความสามารถ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถปรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่บางครั้งเกิดขึ้นในสังคมโลก

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดและทฤษฎีของไคลน์และซาวนด์เลอร์ (Kline and Saunders) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้แห่งตน ลักษณะของบุคคลที่แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริง ใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยให้การทำงานดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือดีกว่าที่องค์กรกำหนด

2. แบบแผนความคิดอ่าน การคิดเชิงวิเคราะห์ แนวทางที่เป็นระบบในการแก้ปัญหา โดยแต่ละคนจะแบ่งปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงและพัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นแนวทางที่แตกต่างในการแก้ปัญหาซึ่งแต่ละคนสร้างแนวคิดใหม่และสร้างสรรค์ที่ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่

⁶⁷ Peter M. Senge and Others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education**, revised ed. (Boston: Nicholas Brealey, 2012), 98-196.

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องใช้ความมุ่งมั่นและความพยายามอย่างต่อเนื่องจากทุกคนที่เกี่ยวข้อง เมื่อทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจ ผลผลิต และความสำเร็จโดยรวมสำหรับองค์กรหรือทีม

4. การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้กลุ่มได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปด้วยกัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร⁶⁸

แนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) ที่นำเสนอแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ให้ความสนใจในเรื่องของการพัฒนาการเรียนรู้ที่รวดเร็วและก้าวหน้าของบุคลากร และเน้นเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ได้นำเสนอองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่สำคัญและต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญหลักดังต่อไปนี้

1. องค์กร (Organization) ที่เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ ในแต่ละกระบวนการ

2. บุคลากร (People) ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้นำ ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า และรวมถึงสภาพแวดล้อม ที่ล้วนแต่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร

3. เทคโนโลยี (Technology) เครื่องมือด้านข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้องค์กรเข้าถึงข้อมูลสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันและกัน และยังรวมถึงกระบวนการ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างในการทำงาน

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ที่ได้รับมา ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น โดยรวมถึงการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ การจัดระเบียบข้อมูล การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และรวมถึงการตรวจสอบและการประยุกต์ใช้ความรู้

5. การเรียนรู้ (Learning) เป็นเสมือนระบบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การคิดเชิงระบบ แบบแผนความคิด ความเชี่ยวชาญของบุคคล การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการแลกเปลี่ยนพูดคุย⁶⁹

การ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นองค์ความรู้ที่ต้องขยายขีดความสามารถและขยายความรู้อย่างรวดเร็วจากบุคคลสู่บุคคล จากแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่ง ความรู้ที่เป็นเหมือนความจำที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร และแสดงออกในรูปแบบของนโยบาย กระบวนการ หรือบรรทัด

⁶⁸ Peter Kline and Bernard Saunders, อ้างถึงใน แก้วดา ไตรงาม และคณะ, **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548), 105.

⁶⁹ Michael J. Marquardt, **The Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, 2nd ed. (Palo Alto: Davies-Black, 2002), 23-33.

ฐานของความรู้ การ์วิน (Garvin) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญหลัก 5 ประการในการนำกลุ่มไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ที่เป็นแนวความคิดสำคัญด้านการบริหารคุณภาพ และในการพัฒนาองค์กรให้ขยายขีดความสามารถ และยกระดับคุณภาพด้วยวิธีการต่าง ๆ
2. การทดลองด้วยแนวทางใหม่ เป็นการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นระบบ ระเบียบ มีเหตุมีผล
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเหตุการณ์ในอดีต เป็นการประเมินหรือการทบทวนความผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อประเมินอย่างเป็นระบบ และปรับใช้ในอนาคตต่อไป เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่ดีที่สุดของผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นการเรียนรู้จากการมองสภาพแวดล้อมที่ต่างออกไปจากความคิดของตน เพื่อความรู้ใหม่ ๆ มุมมองใหม่ ๆ ให้กับองค์กร
5. การถ่ายโอนความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ความรู้จำเป็นต้องมีการเผยแพร่ไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านทางคำพูด ตัวอักษร หรือการให้ความรู้ และการฝึกอบรมตามมาตรฐานขององค์กร⁷⁰

จากการศึกษาทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และองค์กรต้องพร้อมที่จะปรับตัว ยกระดับความรู้ และพัฒนาความรู้ในองค์กรนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้และมีประสิทธิภาพ ตระหนักว่าการเรียนรู้ขององค์กรไม่ได้เป็นเพียงการแสวงหาความรู้ใหม่เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการสร้างวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งเก้ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป เพื่อให้ระบบนั้นมีความยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำบรรยายหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร พนักงานมีวินัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน ฉันทมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนทั้งการเงิน ความรู้ และขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

⁷⁰ David A. Garvin, **General Management: Processes and Action** (New York: McGraw-Hill, 2002), 405-413.

3. การเพิ่มอำนาจปฏิบัติจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรไหนตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายทอดความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ บุคคลทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ของ Learning Organization (LO) จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุน มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น และฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด⁷¹

สมคิด บางโม ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ขององค์กรไว้ 6 ลำดับขั้นตอนดังนี้

1. พัฒนาค้น ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศ กระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. พัฒนาความคิด ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การพัฒนาความคิด คือ การปรับตัวให้ทันสมัยโดยการติดตามสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งในสภาพท้องถิ่น สภาวะของประเทศ และกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทางเศรษฐกิจและการเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสร้างความพร้อมในการปรับตัวเองให้กับสถานการณ์ใหม่ ๆ

3. ร่วมจินตนาการ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น เช่น การระดมแนวคิดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว การกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนพัฒนากำลังคนตามความต้องการขององค์กร การสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรของหน่วยงานที่จะก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายขององค์กร

4. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมโดยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์วิเคราะห์งานที่ต้องรับผิดชอบกำหนดกรอบปฏิบัติงาน ร่วมประสานสร้างผลผลิต และผลสัมฤทธิ์เป็นของทีมงาน

5. สร้างฐานรากจากระบบ วิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริงเริ่มจากการ วิเคราะห์ปัญหา แสวงหาแนวทางแก้ไข นำแนวทางที่เลือกไปทดลองปฏิบัติ นำผลที่ได้รับไปประเมิน สรุปผลการประเมิน นำผลการประเมินไปทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

6. หลักการชี้แนะและตรวจสอบงาน โดยมีทักษะ 3 ด้านดังนี้

⁷¹ Peter M. Senge, **The Leaders New Work: Building Learning Organizations** (New work: In Leadership Perspectives, 2017), 130.

6.1 ทักษะด้านความรู้ทางเทคนิค ได้แก่ สอนงาน ตรวจสอบติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน

6.2 ทักษะด้านความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ จัดการให้บรรลุเป้าหมาย คาดการณ์เพื่อป้องกันแก้ไขอุปสรรค และควบคุมดูแลพนักงาน

6.3 ทักษะด้านความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ เข้าใจธรรมชาติของคนในองค์กร สื่อความหมายได้ทุกรูปแบบ และสร้างคุณค่าและความหมายของทั้งงานและของคน⁷²

จากการศึกษาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะที่มีความยืดหยุ่นสมาชิกในองค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการ สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงไว้ว่า แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากหลักการสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้การดำเนินการเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนที่สำคัญ 16 ขั้นตอน คือ 1) การปฏิญาณตนว่าจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) จัดตั้งพันธมิตรที่ทรงพลังอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) เชื่อมโยงการเรียนรู้กับกิจกรรมองค์กร 4) ประเมินสมรรถภาพการเรียนรู้ของระบบย่อยในองค์กร 5) สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) ตระหนักถึงความสำคัญ ของความคิดและการกระทำเชิงระบบ 7) ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ 8) เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 9) ขยายยุทธศาสตร์ความร่วมมือสำหรับการเรียนรู้ 10) ลดความเป็นระบบราชการและสายบังคับบัญชา 11) ขยายการเรียนรู้สู่ทุกห่วงโซ่กิจกรรมขององค์กร 12) ยึดกุมสรุปบทเรียนการเรียนรู้และแพร่ขยายความรู้ 13) รับและประยุกต์เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ดีที่สุด 14) สร้างชัยชนะในระยะแรก 15) วัดการเรียนรู้และสาธิตความสำเร็จของการเรียนรู้ 16) ดัดแปลง ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง⁷³

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดจะต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

⁷² สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2560), 47.

⁷³ สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2560), 57.

2. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความรู้สึกริเริ่มเปลี่ยนแปลง อยากพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
4. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องมามีส่วนร่วมในการวางแผนและมีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
6. ควรนำระบบการให้รางวัลมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
8. ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมมีโอกาสล้มเหลวได้มากพอ ๆ กับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ
9. ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าที่จะพยายามบังคับให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้ในองค์กร
10. ควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงานและระบบมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกว่า
11. มักมีคนในองค์กรที่พร้อมเปิดรับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าว เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้⁷⁴

จากการศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จากความคิดเห็นดังกล่าวของนักการศึกษา คือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่าง ๆ โดยได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จะต้องมีการชี้แนะและชักนำอย่างถูกต้องโดยการบริหารอย่างมีระบบและผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ส่วนอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดจากปัจจัยบางประการที่ทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลงรวมทั้งโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม

⁷⁴ Darwin Charles, **Building a Learning Organization** (New York: Knowledge Solutions, 2017), 131.

ข้อมูลโรงเรียนในเครือชาเลเซียน

ประวัติคณิกบวชชาเลเซียน

คณิกบวชชาเลเซียนก่อตั้งโดย นักบุญยอห์น บอสโก ท่านเป็นบาทหลวงผู้ศักดิ์สิทธิ์ชาวอิตาลีที่มีชื่อเสียงในศตวรรษที่ 19 บาทหลวงยอห์นบอสโก ท่านเกิดเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม ค.ศ. 1815 แคว้นเปียมอนต์ จังหวัดอัสตี ประเทศอิตาลี บิดาของท่านชื่อฟรังซิส ส่วนมารดาของท่านชื่อ มาร์เกริตา ออเกียนา ท่านเกิดในครอบครัวคริสตชนคาทอลิกที่ประกอบอาชีพชาวไร่ชาวนาเป็นอาชีพหลัก สภาพชีวิตของท่านเป็นสภาพชีวิตที่ยากจน หาเลี้ยงชีพด้วยอาชีพเลี้ยงสัตว์และทำไร่ บาทหลวงยอห์น บอสโก เป็นบุตรคนสุดท้องในจำนวนพี่น้องชายล้วนทั้งหมด 3 คน เมื่ออายุได้ 2 ขวบ บิดาของท่านได้เสียชีวิตด้วยโรคหทัยโรค หลังจากนั้นท่านจึงได้เติบโตขึ้นมาโดยมีมารดาเป็นผู้อบรมเลี้ยงดูหลักในครอบครัว และร่วมเจริญชีวิตกับบรรดาพี่ชาย ทำอาชีพเลี้ยงสัตว์และทำนาทำไร่เป็นหลัก แต่ท่านเห็นว่าการศึกษารเรียนรู้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก การศึกษาทำให้บุคคลพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง การศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องชวนหาทุกวิถีทางเพื่อที่จะได้ศึกษาเล่าเรียน และความฝันของท่านก็กลายเป็นความจริง เมื่อท่านได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนจากการหาเงิน จากอาชีพเล่นกล จากการรับจ้างทำงาน บางครั้งท่านต้องเดินทางออกไปตามบ้านเพื่อแบมือขอจากญาติพี่น้องและเพื่อนบ้านใกล้เคียง เพื่อที่จะมีเงินมาใช้จ่ายในการเข้าศึกษาในโรงเรียน เพื่อให้ได้เรียนหนังสือ แม้เวลาว่างจากการเล่าเรียน ท่านก็ทำงานเลี้ยงวัวพร้อมกับหาเวลาว่างอ่านหนังสือไป หาโอกาสวันหยุดไปเรียนหนังสือ เรียนรู้จักภาษาละตินและการบวกเลขกับบาทหลวงสอนศาสนาในโบสถ์ เพื่อจะได้รับความรู้และฝึกอ่านออกเขียนได้⁷⁵

บาทหลวงยอห์น บอสโก ได้รับพระพรพิเศษและกระแสเรียกทางการเรียนนี้จากพระเจ้า ท่านสามารถศึกษาเล่าเรียนในขั้นพื้นฐาน และได้เข้าเรียนในสาขาวิชาเทววิทยาที่สามเณรลัยจนได้รับการบวชเป็นพระสงฆ์สังกัดนิกายโรมันคาทอลิก หลังจากที่ท่านบวชเป็นพระสงฆ์ท่านได้ทำงานกับเยาวชนที่ยากจนและด้อยโอกาสทางการศึกษา ท่านได้เห็นและมีโอกาสพบกับเยาวชนหลายคนที่กระทำความผิดและต้องใช้ชีวิตอยู่หลังลูกกรงในห้องขัง ในสถานกักกัน และในสถานอบรมเด็กและเยาวชน เยาวชนที่กระทำความผิดตั้งแต่มีตั้งแต่อายุน้อย ๆ จนถึงวัยผู้ใหญ่ พวกเขากระทำความผิดซ้ำแล้วซ้ำเล่า ถูกขังคุก ถูกปล่อยตัว แต่ไม่กี่ปีก่อนพวกเขาก็ต้องกลับมาที่ห้องขังอีก พวกเขาเหล่านั้นเป็นดังบุคคลที่ขาดการศึกษาและการอบรม ด้วยเหตุนี้ท่านจึงมีความตั้งใจแน่วแน่ว่าการอบรมและการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญสำหรับเด็ก ๆ

⁷⁵ ศูนย์วรรณกรรมชาเลเซียน, AGC 404 จดหมายอัคราธิการ: 150 ปี คณิกชาเลเซียน, แปลและเรียบเรียงโดย บรรจง สันติสุขนิรันดร์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ, 2009), 52-60.

และเยาวชนในสมัยของท่าน การศึกษาที่ควบคู่ไปกับการอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ ประกอบกับเด็กและเยาวชนในสมัยของท่านนั้นมากกว่า 70% เป็นกรรมกร เป็นลูกจ้าง บางคนว่างานในสังคม พวกเขาไร้การศึกษา ไร้ความรู้ ไร้ความสามารถ ไม่รู้หนังสือ ไม่รู้จักการคิดเลข และไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ ดูแล้วไร้อนาคตที่ดี บรรดาเด็กและเยาวชนไม่มีการศึกษา พวกเขาได้รับการเบียดเบียนและการเอารัดเอาเปรียบในสังคมจากการทำงานรับจ้างกรรมกร ที่มีนายจ้างที่เอารัดเอาเปรียบในเรื่องของสวัสดิการและค่าตอบแทน เพราะเหตุนี้ท่านจึงได้เข้าใจถึงความรู้สึกเช่นนี้ ท่านเองได้อุทิศชีวิตของท่าน เวลา และความสามารถทั้งหมดที่ท่านมีเพื่อหาหนทางช่วยเด็กและเยาวชนที่เป็นอนาคตสำคัญของประเทศ เป็นพิเศษเด็กและเยาวชนที่ยากจน ถูกทอดทิ้ง อยู่ชายขอบของสังคม และไร้การศึกษาอบรม ให้พวกเขาได้รับความรู้ ให้ได้รับการศึกษาที่สำคัญขั้นพื้นฐาน โดยท่านเริ่มจากการก่อตั้งศูนย์เยาวชนเล็ก ๆ เพื่อรวมพวกเขา มีกิจกรรมทางศาสนาที่ส่งเสริมความศรัทธาและความเชื่อในพระเจ้า มีกิจกรรมในการอบรมและการละเล่น และที่สำคัญ คือการเรียนการสอนความรู้ขั้นพื้นฐาน รวมถึงการสอนวิชาชีพสำหรับผู้สนใจตอนค่ำ หรือที่เรียกว่า “โรงเรียนภาคค่ำ” รวมถึงการจัดการเรียนการสอนวิชาสำคัญที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวัน ท่านทำทุกวิถีทางเพื่อช่วยเด็กและเยาวชนที่ยากจนให้ได้เรียนรู้ จนพวกเขาสามารถอ่านหนังสือออก เขียนตัวหนังสือได้ เข้าใจคณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ของชาติ และรู้ทันต่อสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมและช่วยเหลือพวกเขาเด็กและเยาวชนให้เติบโตขึ้นเป็นศาสนิกชนที่ดี และเป็นพลเมืองที่ดีที่สำคัญของชาติ⁷⁶

นอกจากนี้ บาทหลวงยอห์น บอสโก ท่านได้อุทิศชีวิตทั้งหมดของท่านเพื่อช่วยเหลือทางด้านการศึกษาให้กับเด็ก ๆ และเยาวชน เป็นพิเศษสำหรับบุคคลที่ยากจนและขาดโอกาสทางการศึกษา ท่านได้เริ่มงานมากมายในรูปแบบของโรงเรียนภาคค่ำ ศูนย์ฝึกอาชีพ และพัฒนาต่อเนื่องจนมีโรงเรียนสายสามัญในเขตเมืองตูริน ประเทศอิตาลี และได้ขยายงานออกไปในเมืองอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว และเพราะกิจการการให้การอบรมและการศึกษาแก่เยาวชนมากมายหลายแห่งนี้ บาทหลวงยอห์น บอสโกต้องการผู้ช่วยที่จะมาช่วยเหลืองานทางด้านการอบรมและการให้การศึกษาแก่เด็ก ๆ และเยาวชนต่อไป ให้กิจการที่ให้การศึกษอบรมเด็กและเยาวชนนี้สามารถต่อเนื่องไปในอนาคต ท่านจึงได้ตั้งคณะนักบวชคาทอลิกที่มีชื่อว่า “คณะนักบวชซาเลเซียน” โดยผ่านการอนุมัติการก่อตั้งจากคณะผู้ใหญ่มากที่สุดฝ่ายพระศาสนจักร (พระสันตะปาปา) คณะซาเลเซียนนี้เป็นคณะนักบวชที่ประกอบด้วยบุคคลที่ต้องการช่วยงานด้านการศึกษอบรมของเยาวชนเยาวชนมาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ สมาชิกที่สมัครเข้าคณะซาเลเซียนนั้นคือผู้ที่ได้รับเรียกจากพระเจ้า พวกเขาจะปฏิญาณตนต่อพระเจ้าเพื่อเป็นนักบวช และน้อมรับที่จะอุทิศชีวิตของตนทั้งครบเพื่องานแพร่ธรรมตามจิตตารมณ์ของบาทหลวงยอห์น บอสโก และเลือกรูปแบบ

⁷⁶ ศูนย์วรรณกรรมซาเลเซียน, เล่าเรื่อง 150 ปี กำเนิดซาเลเซียน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ, 2009), 36-59.

การดำเนินชีวิตตามข้อเรียกร้องของข้อแนะนำแห่งพระวรสาร คือ ความนอบน้อมเชื่อฟัง ความยากจน และความบริสุทธิ์ และการเจริญชีวิตเป็นหมู่คณะ ภายใต้จิตตารมณ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์เดียวกัน อีกทั้งร่วมมือกันทำงานด้วยความรักต่อบรรดาเด็ก ๆ และเยาวชนตามแบบอย่างองค์พระเยซูคริสต์เจ้า เป็นต้น ในงานแพร่ธรรม ในเรื่องของการจัดการ การบริหาร และการให้การศึกษอบรมความรู้แก่เด็กและเยาวชนผ่านทางสถาบันการศึกษา และเพราะกิจการที่ขยายไปมากมายมากยิ่งขึ้น ออกสู่ต่างประเทศ มากขึ้น ท่านจึงได้ส่งสมาชิกชาวเลเซียนไปทำงานยังประเทศต่าง ๆ เป็นดั่งธรรมเนียม เพื่อช่วยอบรมและให้การศึกษแก่เด็กและเยาวชนตามจิตตารมณ์แห่งพระวรสารในรูปแบบและเอกลักษณ์ของชาวเลเซียน⁷⁷

คณะชาวเลเซียน

กิจการคณะนักบวชชาวเลเซียนเผยแผ่ไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ในยุโรปและแถบอเมริกาใต้ ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 1925 (พ.ศ. 2468) กระทรวงการเผยแผ่พระศาสนา ในสมัยนั้นมีความต้องการในการเผยแผ่ศาสนาไปยังดินแดนต่าง ๆ โดยเฉพาะในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กระทรวงการเผยแผ่ชาวดีจึงได้เชิญคณะนักบวชชาวเลเซียนที่ทำงานเพื่อเยาวชน ให้เข้ามาทำงานและดำเนินกิจการของการช่วยเหลือและให้การศึกษแก่เยาวชนในประเทศไทย ภายใต้การนำของบาทหลวง คานัสเซย์ เจ้าคณะแขวงชาวเลเซียนประจำประเทศจีน ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งขณะนั้น ได้เดินทางมาประเทศไทยเพื่อสำรวจหาข้อมูลและความเป็นไปได้ในการที่จะให้ธรรมทูตชาวเลเซียนได้เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ต่อมาปี ค.ศ. 1926 (พ.ศ. 2469) พระสังฆราชมาธิอาส (ชาวเลเซียน) แห่งสังฆมณฑลอัสมันในอินเดียพร้อมด้วยบาทหลวงคานัสเซย์ ได้นำบาทหลวงปีเอโตร ริกัลโดเน รองอธิการ คณะชาวเลเซียน เดินทางมาที่กรุงเทพฯ และเข้าพบพระสังฆราช เรอเน แปร์รอส ประมุขสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ทางศาสนาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เพื่อร่วมกันปรึกษาหารือและทำข้อตกลง เพื่อเตรียมการส่งธรรมทูตชาวเลเซียนมาประเทศไทย เมื่อทุกอย่างเป็นไปตามข้อตกลงตามความเห็นชอบและความร่วมมือ ในที่สุดวันที่ 27 สิงหาคม ค.ศ. 1927 (พ.ศ. 2470) ธรรมทูตชาวเลเซียนชุดแรกจากประเทศจีนได้เดินทางมาถึงประเทศไทย คณะธรรมทูตชาวเลเซียนชุดแรกนี้ประกอบด้วย บาทหลวงยอห์น กาเสตตา และสามเณร ยอร์ช ฆอนัวตตี เดินทางจากมาเก๊าประเทศจีนมาถึงประเทศไทยและตั้งถิ่นฐานที่ตำบลบางนกแขวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม นับเป็นความชื่นชมยินดีที่ประเทศไทยมีคณะนักบวชมากขึ้น และจำนวนพระสงฆ์เพิ่มมากขึ้นที่ทำงานในประเทศไทย และเป็นผู้บุกเบิกและถ่ายทอดคำสอนของศาสนาคาทอลิกในประเทศไทย หลังจากธรรมทูตชุดแรกเดินทางถึงประเทศไทยแล้ว หลังจากนั้นอีก 2 เดือนต่อมา วันที่ 25 ตุลาคม ค.ศ. 1927 ธรรมทูตชาวเลเซียนชุดที่ 2 ก็เดินทางมาถึงประเทศไทย ภายใต้การนำของบาทหลวง

⁷⁷ เทเรซีโอ บอสโก, ดอนบอสโก บิดาและอาจารย์ของเยาวชน, พิมพ์ครั้งที่ 2, แปลโดย ประพนธ์ ชัยเจริญ (กรุงเทพฯ: สือมวลชนชาวเลเซียน, 2550), 326.

กาเยตโน ปาซอตติ (ต่อมาท่านได้รับการอภิเษกเป็นพระสังฆราชแห่งสังฆมณฑลราชบุรี) และพักพร้อมศึกษาภาษาไทยที่ตำบลบางนกแขวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม นับว่าเป็นสถานที่แห่งแรกหรือเป็นบ้านแห่งแรกของคณะซาเลเซียนในประเทศไทย⁷⁸

ต่อจากนั้น ประเทศไทยก็มีธรรมทูตซาเลเซียนเข้ามาเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ใหญ่ทางศูนย์กลางของคณะซาเลเซียนให้ความสนใจกับพระศาสนจักรในเมืองไทยเป็นอย่างยิ่ง เพราะในระยะเวลาไม่กี่ปี ก็มีการส่งธรรมทูตมาในประเทศไทยมากขึ้น ธรรมทูตซาเลเซียนทั้งหมดได้เริ่มเรียนภาษาไทย เรียนรู้ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณีไทย และสิ่งอื่น ๆ ที่จะช่วยให้เข้าใจประเทศไทยซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการแพร่ธรรม ท่านเหล่านั้นต้องประสบกับปัญหาเรื่องอาหาร อากาศ และสภาพความเป็นอยู่ที่แตกต่างจากประเทศอิตาลีบ้านเกิดอย่างสิ้นเชิง แต่ท่านเหล่านั้นก็ได้ต่อสู้อุปสรรคเหล่านี้ด้วยพลังแห่งความรักในการรับใช้เยาวชนตามจิตตารมณ์ของคุณพ่อบอสโก

คณะธรรมทูตซาเลเซียนที่เข้ามาในเมืองไทยนี้ได้บุกเบิกวางรากฐาน พร้อมกับกิจการแพร่ธรรมในประเทศไทย พวกท่านได้อุทิศทั้งชีวิตเพื่ออนาคตที่ดีของเยาวชนไทย และพวกท่านเหล่านี้เกือบทั้งหมดต่างก็ได้สิ้นชีวิตและฝังร่างของท่านไว้ในแผ่นดินไทย เพื่อเป็นพยานแห่งรักอันซื่อสัตย์ต่อจิตตารมณ์ซาเลเซียน เป็นดั่งเมล็ดพันธุ์ให้คณะซาเลเซียนเจริญรุ่งเรืองสืบต่อไป หลังจากนั้น ได้มีธรรมทูตซาเลเซียนจากประเทศอิตาลี, เบลเยียม, สเปน, เนเธอร์แลนด์, ฟิลิปปินส์, อินเดีย และเวียดนามได้เดินทางมาสมทบกับธรรมทูตรุ่นพี่ในแต่ละปี เพื่อสืบสานกิจการแห่งความรักของคุณพ่อบอสโกต่อบรรดาเยาวชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนที่ยากจน ที่กำพร้า และถูกทอดทิ้งในประเทศไทย ให้ได้รับการอบรม เป็นพิเศษเรื่องการศึกษา และดูแลให้เป็นคนที่ดีสมบูรณ์และมีคุณภาพทั้งสำหรับพระศาสนจักรและประเทศชาติต่อไปนอกจากบรรดาธรรมทูตซาเลเซียนจากต่างประเทศแล้ว มีคนไทยคาทอลิกหลายคนที่ได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกเพื่อร่วมอุดมการณ์ของคณะซาเลเซียนนี้ และพวกเขาได้ทำการปฏิญาณตนเป็นนักบวชในคณะซาเลเซียนพวกเขาที่มีหัวใจที่พร้อมและความรักตามแบบอย่างพระเยซูคริสตเจ้าในการทำงานเพื่อการให้การศึกษาอบรมแก่เด็กและเยาวชนมากมาย ณ ตอนนี้อยู่เป็นเวลามากกว่า 90 ปี ที่คณะซาเลเซียนได้ดำเนินงานเผยแผ่ข่าวดีของพระเยซูคริสตเจ้า และงานด้านการอบรมและให้การศึกษาแก่เด็กและเยาวชนอย่างต่อเนื่อง และมีสมาชิกใหม่ ๆ ที่เข้ามาสานต่องานนี้อยู่เสมอ⁷⁹

นับตั้งแต่วันแรกที่ซาเลเซียนก้าวเข้าสู่ดินแดนสยาม ในปี ค.ศ. 1927 นับเนื่องจนถึงปัจจุบันเป็นเวลามากกว่า 90 ปี ที่ซาเลเซียนในประเทศไทยได้เติบโตและเจริญก้าวหน้าขึ้น คณะนักบวชซาเลเซียนของนักบุญยอห์นบอสโกชาวไทย เป็นคณะนักบวชคาทอลิกคณะหนึ่งที่มีกิจการในการดำเนินงานเผยแผ่ข่าวดี

⁷⁸ สัมภาษณ์ บาทหลวงวอลเตอร์ บริโกลิน, บาทหลวงคณะซาเลเซียน, 29 มกราคม 2567.

⁷⁹ ศูนย์วรรณกรรมซาเลเซียน, **เล่าเรื่อง 150 ปี กำเนิดซาเลเซียน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ, 2009), 80-83.

ขององค์พระเยซูคริสต์เจ้า มีการดำเนินงานที่ก้าวหน้า มีรากฐานของคณะที่มั่นคง มีบ้านของสมาชิก คณะและสถาบันทางการศึกษาของคณะอยู่หลายแห่งในประเทศไทย ประเทศกัมพูชา และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีสมาชิกชาวเลเซียนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ทั้งหมด 109 คน งานที่ทำมีที่โบสถ์ โรงเรียน บ้านอบรม ศูนย์เยาวชน และช่วยงานสังคมสงเคราะห์ร่วมกับสังฆมณฑลคาทอลิกในประเทศไทย และรวมถึงองค์กรของภาครัฐและภาคเอกชนต่าง ๆ ในประเทศไทยด้วย ปัจจุบันคณะชาวเลเซียนแห่งประเทศไทยมี บาทหลวงอันตน บุญเลิศ ปณิธธยาศัย เป็นผู้ใหญ่สูงสุดที่ทำหน้าที่ดูแลกิจการงานของคณะชาวเลเซียนแห่งประเทศไทย

สำหรับโรงเรียนสถาบันการศึกษาในเครือชาวเลเซียน ที่ดำเนินงานและบริหารงานโดยคณะนักบวชชาวเลเซียนของคุณพ่อบอสโก เป็นคณะที่ประกอบไปด้วยพระสงฆ์คาทอลิกและภราดาที่เสียสละและทำงานอุทิศตนเพื่อเยาวชน โดยเฉพาะเยาวชนที่ยากจนและด้อยโอกาส ทั้งในประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและประเทศกัมพูชา กิจการของคณะชาวเลเซียนผ่านทางการให้การศึกษอบรม และการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กและเยาวชน นี่เป็นหนทางและวิธีการที่ชาวเลเซียนจะสามารถนำคุณค่าแห่งพระวรสารไปสู่เยาวชนด้วยการศึกษาอบรมอันจะนำเยาวชนให้สามารถเติบโตขึ้นสมกับที่เป็น “ศาสนิกชนที่ดีของศาสนา และพลเมืองที่ดีของสังคม”⁸⁰



ภาพที่ 4 ตราสัญลักษณ์ของคณะชาวเลเซียนของคุณพ่อบอสโก

ที่มา: ชาวเลเซียนในประเทศไทย, **ครอบครัวชาวเลเซียน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2563), 5.

⁸⁰ เรื่องเดียวกัน, 82-83.

โรงเรียนในเครือชาเลเซียน

โรงเรียนในเครือชาเลเซียนดำเนินงานและบริหารงานโดยคณะนักบวชคาทอลิกชายที่มีชื่อว่า “คณะชาเลเซียนของคุนพอบอสโก” เป็นหนึ่งในองค์กรคาทอลิกซึ่งประกอบไปด้วยพระสงฆ์และภราดาที่อุทิศตนทำงานเพื่อช่วยเหลือเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะบรรดาเยาวชนที่ยากจน ด้อยโอกาส และอยู่ชายขอบของสังคม โดยคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทยนี้ทำงานทั้งในประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และประเทศกัมพูชา กิจการของคณะชาเลเซียนครอบคลุมงานด้านงานอภิบาล วัด โรงเรียน ศูนย์เยาวชน ศูนย์ฝึกอาชีพ ศูนย์พัฒนา และสนามงานอื่น ๆ ที่ชาเลเซียนจะสามารถนำคุณค่าแห่งข่าวดีขององค์พระเยซูคริสต์เจ้าไปสู่บุคคลอื่น ๆ ด้วยการศึกษาอบรม อันจะนำนักเรียนและเยาวชนให้ก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้เป็น “ศาสนิกชนที่ดีของศาสนา และพลเมืองที่ดีของสังคม” คณะชาเลเซียนได้ก่อกำเนิดขึ้นมาและเริ่มกิจการงานภายใต้การนำของบาทหลวงยอห์น บอสโก พระสงฆ์และนักอบรมชาวอิตาลีผู้มีชื่อเสียงในถิ่นเมืองตูริน โดยเริ่มต้นกิจการงานของคณะและได้รับอนุมัติการตั้งคณะชาเลเซียนในปี ค.ศ. 1859 ณ ปัจจุบันมีสมาชิกชาเลเซียนทั้งหมดกว่า 16,000 คน ทำงานอยู่ใน 134 ประเทศทั่วโลก โดยแบ่งเป็นเขต 8 ภูมิภาค มีแขวงในการปกครองทั้งหมด 96 แขวง และมีการดำเนินกิจการชาเลเซียนอยู่ทั้งหมด 2,040 แห่ง คณะชาเลเซียนยังทำงานร่วมกับฆราวาส เช่น ชาเลเซียนเพื่อร่วมงาน ฆราวาสอื่น ๆ ในครอบครัวชาเลเซียน นอกจากนั้นคณะชาเลเซียนยังได้ทำงานร่วมกับกลุ่มคณะนักบวชอื่น ๆ ในพระศาสนจักร เพื่องานช่วยเหลือเยาวชน ด้วยความเชื่อมั่นในระบบการอบรมของคุนพอบอสโก ภายใต้การทำงานโดยใช้หลักศาสนา เหตุผล และความรักใจดี สมาชิกนักบวชในคณะชาเลเซียนจึงมีความกระตือรือร้นอย่างเต็มเปี่ยม มีความพยายามในการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการอบรม การเรียนรู้ ตลอดจนถึงบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา และยังรวมถึงการจัดการเรียนการสอนที่ควบคู่ไปกับการอบรมจิตใจทางศีลธรรมในสถาบันการศึกษา และการเตรียมความพร้อมให้กับเด็กและเยาวชนในการเติบโตและการเจริญชีวิตในสังคมโลกของมีอาชีพและการงานเป็นของตนเอง⁸¹

นับตั้งแต่วันแรกที่ชาเลเซียนก้าวเข้าสู่ดินแดนสยาม ในปี ค.ศ. 1927 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลาเกือบจะครบรอบ 100 ปี ที่คณะนักบวชชาเลเซียนในประเทศไทยได้เติบโตและเจริญก้าวหน้าขึ้น จวบจนวันนี้คณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย มีกิจการอยู่กว่า 40 แห่งในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน ศูนย์เยาวชน ศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพ โบสถ์ ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ รวมถึงกิจการที่กำลังดำเนินอยู่

⁸¹ ศูนย์วรรณกรรมชาเลเซียน, เล่าเรื่อง 150 ปี กำเนิดชาเลเซียน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ, 2009), 84-85.

ในประเทศกัมพูชาและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อช่วยบรรดาเยาวชนให้ได้รับการอบรม และการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ⁸²

ณ ปัจจุบันนี้ ค.ศ. 2023 โรงเรียนในเครือขาลาเลเซียนแผนกสามัญ มีจำนวนทั้งหมด 5 โรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ก่อตั้งปี พ.ศ. 2471
2. โรงเรียนแสงทองวิทยา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ก่อตั้งปี พ.ศ. 2484
3. โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ก่อตั้งปี พ.ศ. 2490
4. โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งปี พ.ศ. 2500
5. โรงเรียนเซนต์ดอมินิก เขตมักกะสัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร ก่อตั้งปี พ.ศ. 2504

โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย

โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย ตั้งอยู่ที่อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ก่อตั้งโรงเรียนในปี พ.ศ. 2471 เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน แรกเริ่มเดิมทีนั้นโรงเรียนมีชื่อว่า “โรงเรียนเซนต์โยเซฟ” ต่อมาปี พ.ศ. 2485 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย” ซึ่งชื่อใหม่นี้ได้รับเกียรติจาก คุณพระเรียม วิรัชพากย์ อดีตเอกอัครราชทูตไทยประจำกรุงปารีส ณ ขณะนั้น เป็นผู้ตั้งชื่อให้ เพื่อให้สอดคล้องกับชื่อของคณะที่ว่า “ขาลาเลเซียน”

โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัยเป็นโรงเรียนขาลาเลเซียนแห่งแรกของประเทศไทย เป็นโรงเรียนประเภทสามัญชายล้วน การเรียนการสอนแบ่งออกเป็น 3 ระดับชั้น ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับชั้นมัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลาย

ในปีการศึกษา 2566 โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัยมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 125 คน เป็นผู้บริหาร 8 คน และครู 117 คน

โรงเรียนแสงทองวิทยา

โรงเรียนแสงทองวิทยา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน แรกเริ่มเดิมทีโรงเรียนมีชื่อว่า โรงเรียนหาดใหญ่วิทยา มีเนื้อที่จำกัดทั้งหมด 6 ไร่ เป็นโรงเรียนที่เปิดรับเฉพาะนักเรียนชายตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปี ค.ศ. 1954 โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาได้รับการเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนแสงทองวิทยา” ใช้ชื่อ “แสงทอง” เพราะมีเสียงที่คล้ายคลึงกับเซนต์โทมัส กระทรวงศึกษาธิการได้รับรองวิทยฐานะ

⁸² ขาลาเลเซียนในประเทศไทย, **ครอบครัวขาลาเลเซียน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2563), 1.

โรงเรียนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1955-1960 และในปี ค.ศ. 2000 โรงเรียนได้รับการตรวจผ่านมาตรฐาน ISO 9002 โดยบริษัท Quality Science Universal (QSU) CN: 309069

ในปีการศึกษา 2566 โรงเรียนแสงทองวิทยามีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 205 คน เป็นผู้บริหาร 16 คน และครู 189 คน

โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย

โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน เปิดสอนอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 1947 และในวันที่ 5 มิถุนายน ค.ศ. 1955 โรงเรียนได้รับการรับรองวิทยฐานะ ปัจจุบันโรงเรียนหัวหินวิทยาลัยเปิดรับนักเรียนชาย-หญิง ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 จนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนมีเนื้อที่กว้างขวางมาก มีบรรยากาศที่ส่งเสริมและอบรมเด็กนักเรียนให้เติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม เป็นเยาวชนที่สมบูรณ์แบบตามแนวทางแห่งความจริง โดยส่งเสริมการพัฒนาความสามารถและศักยภาพภายในในบรรยากาศแห่งอิสรภาพที่รู้จักรับผิดชอบ เพื่อจะได้ร่วมกันสร้างสรรค์สังคมที่มีความยุติธรรมและเทิดทูนศักดิ์ศรีของมนุษย์มากยิ่งขึ้น

ในปีการศึกษา 2566 โรงเรียนหัวหินวิทยาลัยมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 226 คน เป็นผู้บริหาร 15 คน และครู 211 คน

โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา

โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน เปิดดำเนินการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 ปัจจุบันเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นโรงเรียนคาทอลิกที่มีชื่อเสียงโรงเรียนหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ที่พ่อแม่ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาเรียนรู้และได้รับการอบรมด้วยวิธีการตามการอบรมของคณะนักบวชซาเลเซียน

ในปีการศึกษา 2566 โรงเรียนดอนบอสโกวิทยามีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 240 คน เป็นผู้บริหาร 10 คน และครู 230 คน

โรงเรียนเซนต์ดอมินิก กรุงเทพมหานคร

แรกเริ่มแต่เดิมทีโรงเรียนนี้มีชื่อว่า โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนเซนต์ดอมินิก” เป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน วันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2504 เป็นวันแรกที่เปิดทำการเรียนการสอน เป็นโรงเรียนที่เปิดรับนักเรียนชายตั้งแต่ชั้น

ประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนดำเนินงานตามแนวปรัชญาที่ว่า โรงเรียนเสริมสร้างความรู้ เชิดชูวินัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมพัฒนาสังคม อุดมด้วยคุณธรรม

ในปีการศึกษา 2566 โรงเรียนเซนต์ดอมินิกมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 154 คน เป็นผู้บริหาร 21 คน และครู 133 คน

โรงเรียนในเครือซาลาเลเซียนแผนการสอนสามัญในปีการศึกษา พ.ศ. 2566 มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 950 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 70 คน ครูจำนวน 880 คน โรงเรียนในเครือซาลาเลเซียนที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุด คือ โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อุดรธานี ซึ่งมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 240 คน ตามมาด้วยโรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีจำนวนบุคลากร 226 คน และโรงเรียนแสงทองวิทยาที่มีจำนวนบุคลากรอยู่ในลำดับที่สาม มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 205 คน ส่วนโรงเรียนในเครือซาลาเลเซียนที่มีจำนวนบุคลากรน้อยที่สุด คือ โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย บ้านโป่ง ซึ่งมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 125 คน โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อุดรธานี มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดเนื่องจากมีผู้บริหารและครูที่จำนวนมาก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการและสอนการเรียนรู้ในโรงเรียน เทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ในเครือซาลาเลเซียน โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อุดรธานีมีขนาดและระบบการจัดการที่ใหญ่ที่สุดและมีทีมงานที่คอยสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างครบวงจร ส่วนโรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย บ้านโป่ง มีจำนวนบุคลากรน้อยที่สุดเนื่องจากขนาดของสถานศึกษาที่เล็ก และอาจมีระบบการจัดการที่ไม่มีความซับซ้อนเท่ากับโรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อุดรธานี โดยตัวเลขจำนวนบุคลากรในแต่ละโรงเรียนแสดงถึงขนาดและความสำคัญของแต่ละสถานศึกษาในเครือของซาลาเลเซียนได้อย่างชัดเจน

ปรัชญา คติพจน์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนในเครือซาลาเลเซียน

ปรัชญา (Philosophy)

โรงเรียนซาลาเลเซียนมุ่งเสริมสร้างเยาวชนให้สมบูรณ์แบบตามแนวทางแห่งความจริง ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถและศักยภาพภายใน ในบรรยากาศแห่งอิสรภาพที่รู้จักรับผิดชอบ เพื่อจะได้ร่วมกัน สร้างสรรค์สังคมที่มีความยุติธรรม และเทิดทูนศักดิ์ศรีของมนุษย์ยิ่งขึ้น

คติพจน์ (Motto)

ขยัน ศรัทธา และร่าเริง

“ขยัน” หมายถึง การมีความตั้งใจในการทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และสม่ำเสมอ

“ศรัทธา” หมายถึง การมีความเลื่อมใส เชื่อมมั่นในอุดมการณ์แห่งความดี ปฏิบัติศาสนกิจของศาสนาที่ตนนับถืออย่างครบถ้วน รวมทั้งเคารพยกย่องในการกระทำความดีของทุกคน

“ร่าเริง” หมายถึง การมีจิตใจบริสุทธิ์ที่ดีงาม โดยสะท้อนออกมาให้เห็นเด่นชัด ภายนอกด้วย
 กิริยาท่าทางที่ สดชื่น แจ่มใส และมีชีวิตชีวา

วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้เรียนเป็นพลเมืองโลก เปี่ยมด้วยทักษะศตวรรษที่ 21 มีศักยภาพสู่การแข่งขัน
 มาตรฐานสากล รู้รักสิ่งแวดล้อม เพียบพร้อมธรรมาภิบาล ในบรรยากาศขานเลเรียน

พันธกิจ (Missions)

- จัดการศึกษาและประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก
 ทางด้านปัจเจกบุคคล สังคม เศรษฐกิจการเมืองและเทคโนโลยี
- มีหลักสูตรสถานศึกษามุ่งเน้นให้เด็กและผู้เรียนมีทักษะศตวรรษที่ 21
- ครูผู้สอนมีทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs)
- เด็กและผู้เรียนมีทักษะและศักยภาพการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21
- จัดการศึกษาและประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพเด็กและผู้เรียนสู่การแข่งขัน
- เด็กและผู้เรียนมีศักยภาพสู่การแข่งขันมาตรฐานสากล
- มีการจัดการเรียนรู้และประสบการณ์ รู้รักสิ่งแวดล้อม
- เด็กและผู้เรียนเป็นผู้นำและสร้างเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อม
- สถานศึกษามีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
- เด็กและผู้เรียนมีแนวทางการดำเนินชีวิตตามหลักธรรมาภิบาล
- มีการบริหารตามแนวทางของคณะชาเลเรียน
- ครูผู้สอนใช้ “ระบบป้องกันของคุนฟอบอสโก”(เหตุผล ศาสนา ความรักใจดี)
- เด็กและผู้เรียนมีคุณลักษณะตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน(ขยัน ศรีทธา ร่าเริง)

เป้าหมาย (Goals)

1. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาส่งเสริมความเป็นพลเมืองโลก
2. เด็กและผู้เรียนเข้าร่วมในโครงการที่เกี่ยวกับความเป็นพลเมืองโลกทั้งในและนอกโรงเรียน
3. ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นพลเมืองโลก
4. โรงเรียนมีหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้เด็กและผู้เรียนมีทักษะศตวรรษที่ 21
5. โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะศตวรรษที่ 21
6. ครูมีความรู้ และจัดการเรียนรู้ทักษะศตวรรษที่ 21
7. เสริมสร้างทักษะศตวรรษที่ 21 ให้ครูผู้สอน
8. เด็กและผู้เรียนมีทักษะศตวรรษที่ 21

9. โรงเรียนจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้เด็กและผู้เรียนพัฒนาศักยภาพสู่การแข่งขันมาตรฐานสากล

10. ครูผู้สอนมุ่งเน้นให้เด็กและผู้เรียนพัฒนาศักยภาพสู่การแข่งขันสากล

11. เด็กและผู้เรียนมีความสามารถเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับมาตรฐานสากล

12. สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้และประสบการณ์ รู้รักสิ่งแวดล้อม

13. ส่งเสริมเด็กและผู้เรียนเป็นผู้นำและสร้างเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อม

14. ครูผู้สอนมีความรู้และความสามารถและทักษะตามหลักธรรมาภิบาล

15. บุคลากรมีความรู้และความสามารถและทักษะตามหลักธรรมาภิบาล

16. เด็กและผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและทักษะตามหลักธรรมาภิบาล

17. โรงเรียนมีการบริหารตามแนวทางของคณะชาเลเซียน

18. ครูผู้สอนมีความรู้และจัดการเรียนรู้ที่ใช้ระบบป้องกันของคอมพิวเตอร์

19. เด็กและผู้เรียนได้รับการส่งเสริมให้มีคุณลักษณะตาม อัตลักษณ์ของโรงเรียนตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด⁸³

โครงสร้างและหน้าที่การบริหารงานโรงเรียนในเครือชาเลเซียนแห่งประเทศไทย

ตำแหน่งการบริหารงานและอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนชาเลเซียนแต่ละแห่ง เป็นดังต่อไปนี้

“อธิการ” เป็นผู้รับผิดชอบหลักในทุกสิ่งเกี่ยวกับการเจริญชีวิตนักบวชของสมาชิกชาเลเซียนที่สังกัดในหมู่คณะหรือที่โรงเรียนนั้น ๆ ดูแลการทำงานเผยแผ่ธรรม และการจัดการทรัพย์สินต่าง ๆ อธิการมีบทบาท อำนาจ และหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานของโรงเรียนดังนี้

1. วางแผนกำลังบุคลากร
2. วางนโยบายและแผนงานของบ้านและโรงเรียนพร้อมกับสมาชิก
3. รับผิดชอบการอบรมจิตใจสมาชิก คณะครู นักเรียน และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน
4. เรียกประชุมคณะผู้บริหารและผู้ใหญ่ของโรงเรียนเมื่อจำเป็น
5. รับผิดชอบในการรับและจำหน่ายนักเรียน
6. รับและเลิกจ้างบุคลากรที่ร่วมทำงานในกิจการต่าง ๆ ของบ้าน
7. พบปะสนทนากับครู นักเรียน และผู้ปกครอง

⁸³ คณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย, **อัตลักษณ์โรงเรียนในเครือชาเลเซียนแห่งประเทศไทย ในศตวรรษที่ 21** (กรุงเทพฯ: แผนกการพิมพ์ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2564), 7-10.

“รองอธิการ” เป็นผู้ทำหน้าที่แทนอธิการในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้แทนอธิการเมื่ออธิการไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ รองอธิการจะทำหน้าที่แทนในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปกครอง การอบรม และงานด้านอภิบาลของหมู่คณะ

“เหรียญ” เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการทรัพย์สินของบ้าน โดยขึ้นกับอธิการและคณะที่ปรึกษา บุคคลที่เป็นเหรียญมีหน้าที่แห่งการรับใช้ด้วยจิตตารมณ์แห่งความรักและความยากจน ดูแลการรับเงินการจ่ายเงินในแผนกต่าง ๆ ของบ้านและโรงเรียน ทำบัญชีรายงานรายรับและค่าใช้จ่ายทั้งหมดอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีการตกลงกับอธิการในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นของบ้าน เอาใจใส่ดูแลคนงานบุคลากรที่ทำงานในบ้านและโรงเรียน ดูแลและซ่อมแซมสถานที่และบริเวณสิ่งแวดล้อมของบ้านและโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อย สะอาด ปลอดภัย

“เจ้าอาวาส” เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามกฎหมายของพระศาสนจักรคาทอลิกมาตราที่ 530 เกี่ยวกับภาระหน้าที่ดูแลงานอภิบาลวัด เช่น ศาสนกิจต่าง ๆ งานด้านคำสอนในโรงเรียน งานอภิบาลสัตบุรุษรวมถึงครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน งานศาสนสัมพันธ์กับศาสนาอื่น ๆ รับผิดชอบบัญชีและงานเอกสารสำคัญของวัด

“ผู้อำนวยการโรงเรียน - ผู้รับผิดชอบงานบริหารโรงเรียน” เป็นผู้ทำหน้าที่ในนามของหมู่คณะ และโดยได้รับความเห็นชอบจากอธิการในการดูแลบริหารกิจการงานในโรงเรียน โดยมีงานต่อไปนี้

1. วางแผนงานและวิเคราะห์งานของครูในโรงเรียน
2. วางแผนกำลังบุคลากรและปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. รับผิดชอบงานรับและจำหน่ายนักเรียน
4. จัดการอบรมงานด้านวิชาการแก่ครูและนักเรียน
5. ประเมินผลงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน
6. เรียกประชุมครู แผนกงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และเรียกประชุมนักเรียน
7. ติดตามงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานโรงเรียน
8. ติดต่องานกับทางราชการ หรือกรณีไม่สะดวกมอบหมายให้มีบุคคลทำหน้าที่แทน
9. ดูแลติดตามพัฒนาเรื่องการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นระบบมาตรฐาน ตามกฎของกระทรวงศึกษาธิการ
10. รักษาระเบียบวินัยและควบคุมดูแลคุณครูและนักเรียนตามจิตตารมณ์ของซาเลเซียน
11. กระทำหน้าที่ตามที่ผู้ใหญ่สูงสุดหรือคุณพ่ออธิการหมู่คณะมอบหมายให้⁸⁴

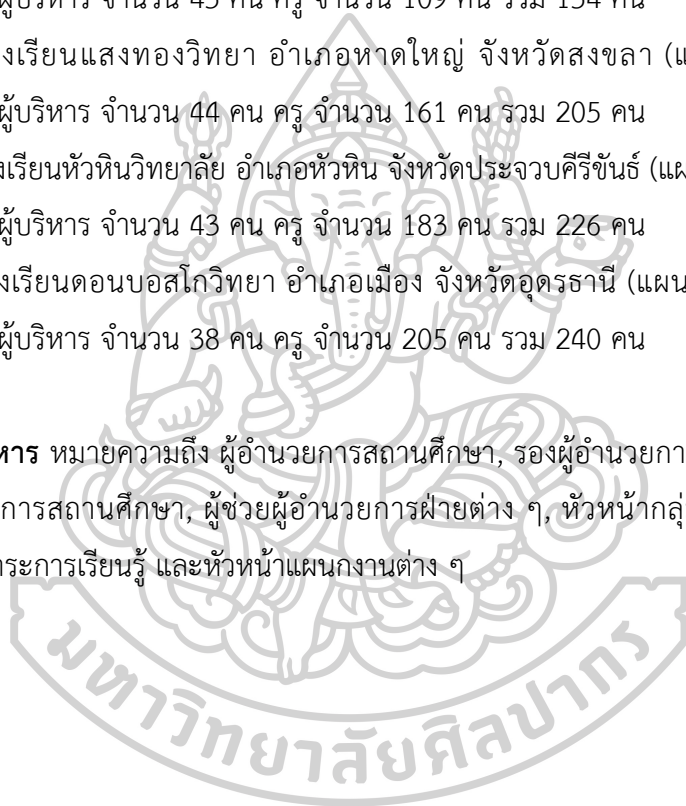
⁸⁴ บรรจง สันติสุขนิรันดร์, **เอกลักษณ์ครูโรงเรียนซาเลเซียน**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: แผนกการพิมพ์ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2560), 25-29.

จำนวนผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดเครือข่ายอาเซียนแห่งประเทศไทย แผนกสามัญ ปีการศึกษา 2566

ผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดเครือข่ายอาเซียน จำนวน 5 แห่ง ในปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 208 คน และครู จำนวน 742 คน รวมทั้งสิ้น 950 คน ได้แก่

1. โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี (แผนกสามัญชายล้วน)
ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 38 คน ครู จำนวน 87 คน รวม 125 คน
2. โรงเรียนเซนต์ดอมินิก มักกะสัน ราชเทวี จังหวัดกรุงเทพมหานคร (แผนกสามัญชายล้วน)
ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 45 คน ครู จำนวน 109 คน รวม 154 คน
3. โรงเรียนแสงทองวิทยา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา (แผนกสามัญชายล้วน)
ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 44 คน ครู จำนวน 161 คน รวม 205 คน
4. โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (แผนกสามัญชายและหญิง)
ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 43 คน ครู จำนวน 183 คน รวม 226 คน
5. โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี (แผนกสามัญชายและหญิง)
ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 38 คน ครู จำนวน 205 คน รวม 240 คน

ผู้บริหาร หมายความว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา, รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, รองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้าแผนกงานต่าง ๆ





ภาพที่ 5 โครงสร้างและหน้าที่การบริหารงานโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนแห่งประเทศไทย

ที่มา: คณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย, **ระเบียบคณะชาเลเซียนว่าด้วยการบริหารโรงเรียนชาเลเซียนในประเทศไทย พ.ศ. 2557** (กรุงเทพฯ: แผนการพิมพ์ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2557), 14.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เดชา อินทรัตน์ และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับประสิทธิผลโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมากกับประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมากกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 86.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 45.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 86.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีเชิงคุณลักษณะและตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการจูงใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 92.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁵

กิงกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) องค์กร

⁸⁵ เดชา อินทรัตน์ และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์,” วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม 5, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 1-20.

แห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำตามลำดับ ได้แก่ แบบแผนความคิด ความรอบรู้แห่งตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม ความคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁶

สุดารัตน์ พิมลรัตนการ และคณะ ได้ศึกษาการจัดบรรยากาศผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลดีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรผลการวิจัยนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวิธีที่ผู้นำเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร ข้อมูลนี้สามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ในบทบาทการปฏิบัติงานและกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาองค์กรได้สูงสุด⁸⁷

สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2, 3, 4, และ 6 ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยในเกณฑ์ระดับสูงทุกปัจจัย ในขณะที่ผลการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในส่วนของการศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน และ

⁸⁶ กิ่งกาญจน์ แสนสุข, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), 79.

⁸⁷ Sudarat Pimonratanakan and Others, “Transformational Leadership Climate through Learning Organization toward the Organizational Development,” **Journal of Administrative and Business Studies, JABS** 3, 6 (September 2017): 284-291.

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสามารถในการอธิบายและทำนายพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 77.20⁸⁸

รัตติยา จันทร์เอียด ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีความรอบรู้ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการถดถอยของตัวแปรตามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมร้อยละ 96.50⁸⁹

พระสิริภุชชวิญญ์ สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

⁸⁸ สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2, 3, 4, และ 6,” วารสารสมาคมนักวิจัย ปีที่ 22, ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2560): 193-204.

⁸⁹ รัตติยา จันทร์เอียด, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2560), 91-93.

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีรูปแบบการคิด ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 68.30⁹⁰

มัลลิกา ใจเย็น และสมหมาย ปรีชาศิลป์ ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹¹

จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง และชูชาติ พ่วงสมจิตร ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

⁹⁰ พระสิริภุชเวศม์ สุภูมิพนโน (วงศ์อนุการ), “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2,” วารสาร บัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่16, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 34-35.

⁹¹ มัลลิกา ใจเย็น และสมหมาย ปรีชาศิลป์, “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 14, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2561): 227-244.

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านรูปแบบวิธีคิด และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และ 3) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 72.0⁹²

ชุดินันท์ มุ่งการนา และคณะ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร: การวิเคราะห์เส้นทาง ซึ่งผลการวิจัย พบว่า จากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร พบว่า ค่าสถิติของแบบจำลองทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด อันเป็นการสะท้อนถึงความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบอย่างแข็งแกร่ง และยังสอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีความคิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ล้วนเป็นมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร และการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร เมื่อพิจารณาถึงความสมบูรณ์ขององค์ประกอบทุกตัว พบว่าทุกตัวแปรขับเคลื่อนไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หากพิจารณาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบท

⁹² จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง และชูชาติ พ่วงสมจิตร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7,” วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร 39, 5 (กันยายน - ตุลาคม 2562): 128.

ของเทศบาลนครในศตวรรษที่ 21 นั้นอาจกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ถือเป็นต้นทุนที่จะส่งให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก⁹³

พัชรารวรรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาลด ได้แก่ การสร้าง แรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การให้รางวัล และ การกระตุ้นทางปัญญา 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำดังนี้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกใน ระดับที่สูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการให้รางวัล ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยตัวแปรทั้ง 4 นี้ร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้ร้อยละ 78.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁴

พิรวัฒน์ ศิติดิสาร ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก ลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

⁹³ ชุตินันท์ มุ่งการนา และคณะ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กร แห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพของเทศบาลนคร: การวิเคราะห์เส้นทาง,” **วารสารศรีนครินทรวิโรฒ วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 11, 21 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 10-19.

⁹⁴ พัทธารวรรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2,” **วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา** 13, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565): 122-134.

โรงเรียนกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแก่งสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงโดยที่มียุทธศาสตร์ทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁵

ศิลปิน ทิพย์นพคุณ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีบาร์มี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁶

ศิริพันธ์พร คุปตพงศ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านแบบแผนทางความคิด และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

⁹⁵ พิรวัฒน์ ศีตีสาร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” (งานวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2565), บทคัดย่อ.

⁹⁶ ศิลปิน ทิพย์นพคุณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์,” **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย** 7, 1 (มกราคม - มีนาคม 2566): 202-216.

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีลักษณะคล้ายตามกัน⁹⁷

รุจิกร ตูลาธาร ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ทั้งภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การเป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงความเชื่อมั่นต่อผู้ตาม การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นย้ำวิสัยทัศน์ และค่านิยม การปฏิบัติงานอย่างมั่นใจและมองโลกในแง่ดี การวางแผนทางเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ 2) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ทั้งภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ คนงานมีความสุข ชุมชนสมานฉันท์ และที่ทำงานน่าอยู่ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁸

นิขานันท์ เฉลิมศักดิ์ตระกูล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยตามลำดับ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อมีการพิจารณาใน

⁹⁷ ศิริรินทร์พร คุปตพงศ์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1,” **วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร** 6, 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2566): 292-303.

⁹⁸ สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2, 3, 4, และ 6,” **วารสารสมาคมนักวิจัย** ปีที่ 22, ฉบับที่ 1 (มกราคม - เมษายน 2560): 193-204.

¹⁰¹รุจิกร ตูลาธาร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี,” **วารสาร มจร บาลีศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์** ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2567): 217

รายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 79.50⁹⁹

วิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล โสภนา สุดสมบูรณ์ และกุลชลี จงเจริญ ได้ศึกษา สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงตามลำดับ คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยตามลำดับ ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกันทำนุบำรุงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 82.6 ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านการกระตุ้นหาข้อสรุป ปัญญา ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจปัจจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกลักษณ์บุคคล ร่วมกันทำนุบำรุงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 89.5¹⁰⁰

⁹⁹ นิชนันท์ เกลิมศักดิ์ตระกูล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1,” วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) ปีที่ 6, ฉบับที่ 2 (เมษายน - มิถุนายน 2567): 176-178.

ชัยภัทร พรพิพัฒน์ สรรเสริญ หุ่นแสบ และลินดา นาคโปย ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงการเป็น ปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 64.30¹⁰¹

งานวิจัยต่างประเทศ

ริจัล (Rijal) ได้ศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรว่าด้วยองค์กร แห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบของภาคไอที ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์และการปรับตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่าในยุคนี้ กลายเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ผู้นำควรพยายามพัฒนาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ องค์กรควรเปลี่ยน วัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสามารถแข่งขันในตลาดได้ การค้นพบนี้เน้นย้ำ

¹⁰⁰ วิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล, โสภนา สุดสมบูรณ์, และกุลชลี จงเจริญ, “สมรรถนะหลัก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4,” **วารสาร สถาบันวิจัยพินลธรรม** 8, 2 (ตุลาคม 2564): 1-16.

¹⁰¹ ชัยภัทร พรพิพัฒน์, สรรเสริญ หุ่นแสบ และลินดา นาคโปย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดบุรีรัมย์,” **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี** ปีที่ 21, ฉบับที่ 1 (มกราคม - มีนาคม 2568): 1-2.

ถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์และการปรับตัวสำหรับองค์กรที่ต้องการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้¹⁰²

เบ็บ (Baby) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ความเป็นผู้นำขององค์กรในเขตพื้นที่ของรัฐเกรละ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง¹⁰³

เซี่ย (Xie) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำผู้รับใช้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรต่าง ๆ ในประเทศจีนจะได้รับประโยชน์จากการส่งเสริมรูปแบบความเป็นผู้นำประเภทนี้ในหมู่ผู้นำของตน การวิจัยนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าสำหรับผู้นำและองค์กรที่ต้องการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้¹⁰⁴

เฉิน และคูเอร์โว (Chen and Cuervo) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยแรงจูงใจของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้เชิงบวกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งบางส่วนถูกสื่อกลางโดยแรงจูงใจของพนักงาน การศึกษามีข้อจำกัดบางประการ เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และความจริงที่ว่า การสำรวจมุ่งเน้นไปที่พนักงานที่ทำงานใน GBA เท่านั้น แม้จะมีข้อจำกัดเหล่านี้ ข้อค้นพบนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้และขยายขอบเขตของข้อมูลโดยให้ข้อมูลจากจีนแผ่นดินใหญ่ โดยเฉพาะ GBA ผลลัพธ์

¹⁰²Sapna Rijal, "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Learning Organization: A Comparative Analysis of the IT Sector, Thailand," **Journal of Administrative and Business Studies** 2, 3 (March 2016): 121-130.

¹⁰³Geo Baby, "Transformational Leadership and Learning Organization - A Study with Special Reference to the Organizational Leadership in Kerala," (Ph.D. dissertation, School of Management Studies, Faculty of Social Sciences, Cochin University of Science and Technology, 2016), 202.

¹⁰⁴Lei Xie, "The Impact of Servant Leadership and Transformational Leadership on Learning Organization: A Comparative Analysis," **Leadership & Organization Development Journal** 41, 2 (March 2020): 220-236.

ยังชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของปัจจัยใกล้เคียงเพิ่มเติมระหว่างความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการทำงาน¹⁰⁵

วิลเลียม (Williams) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการอุทิศตนทำงานในองค์กรของครูในโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการอุทิศตนทำงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อการอุทิศตนทำงานของครูในโรงเรียนให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำในด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการมีวิสัยทัศน์¹⁰⁶

เวโรนิกา และตังค์ (Veronika and Tung) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ของครู ณ โรงเรียน SIS กรุงเทพมหานครใต้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมากต่อการอุทิศตนทำงานของครู ในโรงเรียน SIS กรุงเทพมหานครใต้ ในทำนองเดียวกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการส่งเสริมให้ครูเกิดการอุทิศตนและเรียนรู้มากยิ่งขึ้น¹⁰⁷

¹⁰⁵ Si Chen and Javier Calero Cuervo, “The Influence of Transformational Leadership on Work Engagement in the Context of Learning Organization Mediated by Employees’ Motivation,” **The Learning Organization** 29, 5 (August 2022): 567-585.

¹⁰⁶ Jeremy Williams, “Exploring Transformational Leadership of Principals and the Impact on the Organizational Commitment of Teachers in High Poverty Urban Charter Schools,” (Ph.D. dissertation, Indiana Wesleyan University, 2020), 106-108. accessed March 29, 2023, available from <https://www.proquest.com/docview/2614769613/DC9073C07674BDCPQ/1>

¹⁰⁷ Reny Veronika and Khoe Yao Tung, “The Effect of Transformational Leadership and Learning Organization on Teacher Organizational Commitment at SIS South Jakarta School with Motivation as an Interview Variable,” **Journal Dinamika Pendidikan** 16, 1 (April 2023): 85-93.

สรุป

ในการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน” ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิด งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงวรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่สำคัญ และมีส่วนในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในกลุ่มและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นเสาหลักสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญของการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาคนและบุคลากรในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยก่อนหน้านี้ พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรอิสระ และเมืองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรตาม แล้วทำการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา และเชิงอนุมาน ทำการศึกษาความสัมพันธ์ หรือทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดลีธวูด เจนซี และสเตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ที่ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (modelling) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (visions) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (individualized support) 5) การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (goals) และ 6) การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (high expectations)

นอกจากนี้ในส่วนของทฤษฎีและแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ เซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) มาใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดตัวแปรตามในกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (mental models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนแห่งประเทศไทย 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนแห่งประเทศไทย และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้บุคลากรโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยประกอบด้วยผู้บริหารและครูโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 274 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ลีธวูด เจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ และคณะ (Senge and Others) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาปัญหาที่จะทำการวิจัยเป็นการศึกษาสภาพปัญหา นิยามปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ รวมถึงงานวิจัยวิทยานิพนธ์ หรือรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวิจัย นำผลที่ได้มาจัดทำโครงร่างงานวิจัย ขอคำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษา รับข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ และนำเสนอภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจาก คณะศึกษาศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญและการหาค่าความเชื่อมั่น แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง การสำรวจกระทำโดยใช้นาแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเอง พร้อมกับแจ้งกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเวลาที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนแปลผลการวิเคราะห์

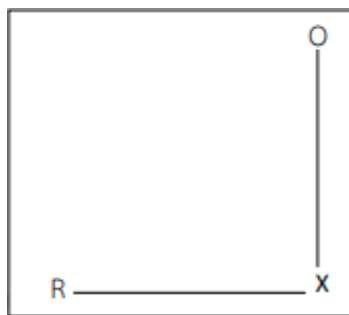
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว โดยตรวจสอบสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดเครือข่ายเลเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 950 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 208 คน และครู จำนวน 742 คน ดังนี้

1. โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี (แผนกสามัญชายล้วน)
 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 38 คน ครู จำนวน 87 คน รวม 125 คน
2. โรงเรียนเซนต์ดอมินิก มักกะสัน ราชเทวี จังหวัดกรุงเทพมหานคร (แผนกสามัญชายล้วน)
 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 45 คน ครู จำนวน 109 คน รวม 154 คน
3. โรงเรียนแสงทองวิทยา อำเภอลำดวน จังหวัดสงขลา (แผนกสามัญชายล้วน)
 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 44 คน ครู จำนวน 161 คน รวม 205 คน
4. โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (แผนกสามัญชายและหญิง)
 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 43 คน ครู จำนวน 183 คน รวม 226 คน
5. โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี (แผนกสามัญชายและหญิง)
 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 38 คน ครู จำนวน 205 คน รวม 240 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน จำนวนทั้งสิ้น 274 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน ซึ่งได้มาจากการเปิด

ตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰⁸ และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่าง (Sampling Technique) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนทั้ง 5 แห่ง

โรงเรียน ในสังกัดเครือข่ายเลเซียน แห่งประเทศไทย	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (คน)		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย	38	87	125	11	25	36
โรงเรียนเซนต์ดอมินิก	45	109	154	13	31	44
โรงเรียนแสงทองวิทยา	44	161	205	13	47	60
โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย	43	183	226	12	53	65
โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา	38	202	240	11	58	69
รวม	208	742	950	60	214	274

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสเทนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 องค์ประกอบ คือ

2.1 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) หมายถึง คุณลักษณะที่เกิดจากภายในตัวของผู้บริหารที่เป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ร่วมงาน และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ

¹⁰⁸ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," **Educational and Psychological Measurement** 30, 3 (Autumn 1970): 607-608.

ปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีจิตสาธารณะ อุทิศตนทุ่มเท เสียสละบนพื้นฐานความดี รวมถึงสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่างสำหรับผู้ร่วมงานและบุคลากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม

2.2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) หมายถึง ผู้บริหารมีการคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร มีการประชุม ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันกับผู้ร่วมงาน และมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและบุคลากรอื่น มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ขององค์กรร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน และมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือ ในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน และมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย เสริมการสร้างทีมงานภายในองค์กร รวมถึงให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้คิดทบทวนการปฏิบัติงาน ให้ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้แก้ปัญหาในองค์กรของตนเอง

2.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) หมายถึง ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถาบันร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ผู้ร่วมงานมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้นำสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเดิม และยังรวมถึงการที่ผู้บริหารให้เกียรติกับบุคลากรทุกคน ให้ความหวังใจ เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากรผู้ร่วมงาน

2.5 ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5) หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ให้ความช่วยเหลือและเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำทำการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ พยายามทำให้เป้าหมายและนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้ให้เป็นทิศทางเดียวกัน

2.6 ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) หมายถึง การมีความรู้ ความสามารถ ความใส่ใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรหรือท้าทายบุคลากรให้ทำงานให้ดีที่สุด มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับผู้ร่วมงาน ร่วมเปิดโอกาสให้เต็มที่ในการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีความเสมอภาคในการพิจารณาความเหมาะสม เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการทำงานให้กับบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบสำคัญในสถานศึกษา คือ

3.1 ความรอบรู้แห่งตน (Y_1) หมายถึง การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ในองค์กรทางการศึกษานั้น สถานศึกษามีบุคลากรที่เข้าใจและเห็นความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา และมีบุคลากรที่ให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จมีครูชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแห่งชาติ มีผลงานทางวิชาการของครู เช่น งานวิจัยเอกสาร การสอน แผนการสอน สื่อการสอนและนวัตกรรมอื่นๆ และมีบุคลากรที่อบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3.2 รูปแบบวิธีการคิด (Y_2) หมายถึง แบบแผนวิธีการคิดที่เป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อความเข้าใจและการตัดสินใจขององค์กร ในมิติของสถานศึกษา คือ การที่บุคลากรในสถานศึกษามีวิธีคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการสอน มีความสามารถในการคิดตัดสินใจ และมีบุคลากรที่มีทักษะการคิดพัฒนาการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี และมีความเพียรพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3) หมายถึง ภาพในอนาคตที่อยากให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นเสมือนเครื่องมือหนึ่งที่ขับเคลื่อนผลักดันและพัฒนาให้งานและภารกิจขององค์กรมุ่งสู่จุดหมายหรือเป้าหมายเดียวกัน สำหรับสถานศึกษา บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีคณะกรรมการให้คำปรึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อมทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาบรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้บุคลากรไปสู่ภาพที่ปรารถนาาร่วมกันได้

3.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) หมายถึง กระบวนการที่พัฒนาที่ปรับให้องค์กรดำเนินก้าวหน้าไปในแนวทางเดียวกัน สำหรับสถานศึกษา บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน ทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความรัก สามัคคีกันร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายในองค์กรมีการพูดคุย การเสวนา ข้อตกลง ข้อสรุป และมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) หมายถึง วินัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานหรือการปฏิบัติงาน ทำให้งานนั้นสามารถเชื่อมโยง ต่อเนื่อง เติบโต ก้าวหน้า และบรรลุความสำเร็จ แม้มีข้อผิดพลาดก็อาจจะส่งผลกระทบน้อยที่สุด เพราะผู้บริหารคิดอย่างรอบคอบ ในส่วนของบริบททางการศึกษานั้น คือ การที่ผู้บริหารมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายในภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบองค์รวม อีกทั้งมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายในภาพรวมมี

แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน และสถานศึกษามีการระดมความคิดของบุคลากรในองค์กร
อย่างเป็นระบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) สำหรับเก็บข้อมูล
จำนวน 1 ฉบับ มี 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ
การศึกษาขั้นสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง
ปัจจุบัน มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ ลีธวูด
แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ และคณะ
(Senge and Others)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ ตามแนวคิด
ของลิเคิร์ต (Likert's 5 rating scale)¹⁰⁹ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

¹⁰⁹ R. Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961) 74.

การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียแห่งประเทศไทย กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างและพัฒนาขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนความสอดคล้องของข้อความคำถามกับนิยามตัวแปรของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)¹¹⁰ ได้ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้ 1) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.805 2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.683 และ 3) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.850

4. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย จำนวน 274 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอความร่วมมือกับผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และคณะครูที่เป็นผู้บริหาร ในการดำเนินการตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ในรูปแบบออนไลน์ (Google Form)

¹¹⁰ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

3. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยตรวจสอบความถูกต้องความครบถ้วนของข้อมูล แล้วนำมากำหนดรหัสคำตอบเพื่อทำการวิเคราะห์ประมวลผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในเครือข่ายละติน จำนวน 5 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 274 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร (ซึ่งหมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา, รองผู้อำนวยการฯ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ, หัวหน้ากลุ่มสาระฯ, รองหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และหัวหน้าแผนกงานต่าง ๆ) จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

เมื่อได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายละติน โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติความถี่ (Frequency: f) และร้อยละ (Percentage: %)
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้สถิติมัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

นำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ คาน และจรา (Best, Kahn, and Jha)¹¹¹ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

¹¹¹ John W. Best, James V. Kahn, and Arbind K. Jha, **Research in Education**, 10th ed. (Uttar Pradesh: Pearson Education, Inc., 2017), 337-346.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สรุป

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสังกัดเครือข่ายเลเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 274 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสเทนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency: f) ร้อยละ (Percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 274 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 274 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมได้ จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความถี่ ร้อยละ จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	127	46.35
หญิง	147	53.65
รวม	274	100.00

ตารางที่ 2 ความถี่ ร้อยละ จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	22	8.03
31 - 40 ปี	99	36.13
41 - 50 ปี	110	40.15
51 ปีขึ้นไป	43	15.69
รวม	274	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	232	84.67
ปริญญาโท	36	13.14
ปริญญาเอก	6	2.19
รวม	274	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา		
ผู้บริหาร	60	21.90
ครู	214	78.10
รวม	274	100.00
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ไม่เกิน 5 ปี	33	12.04
6 - 10 ปี	94	34.31
11 - 15 ปี	91	33.21
16 - 20 ปี	49	17.88
มากกว่า 20 ปี	7	2.55
รวม	274	100.00

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 53.65 และเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 46.35

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 41–50 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 40.15 รองลงมาอายุ 31–40 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 36.13 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 15.69 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.03

ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 84.67 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.14 และระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.19

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันเป็นครู จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 78.10 และเป็นผู้บริหาร จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6–10 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 34.31 รองลงมาคือ 11–15 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 33.21 มีประสบการณ์ 16–20 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.88 ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.04 และมากกว่า 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.55

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ทั้งในภาพรวม และจำแนกรายด้าน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3 – 9 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

(n=274)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)	3.89	0.57	มาก
2.	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2)	3.85	0.57	มาก
3.	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3)	3.80	0.57	มาก
4.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4)	3.84	0.52	มาก
5.	ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5)	3.90	0.61	มาก
6.	ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6)	3.84	0.47	มาก
	รวม	3.85	0.43	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน
ภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ทุกด้าน
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับใน
เป้าหมายของกลุ่ม (X_5) ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.61) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) ($\bar{X} = 3.89$,
S.D. = 0.57) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.57) ด้านการตั้งความหวังของงาน
ไว้สูงขึ้น (X_6) ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.47) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.52)
และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณา
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.61 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม
มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)

(n=274)

ข้อ	ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร	3.93	0.85	มาก
2.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครูในโรงเรียน	4.07	0.78	มาก
3.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้	3.88	0.98	มาก
4.	ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ อุทิศตน ทุ่มีเท และเสียสละ ให้กับ โรงเรียน	3.53	0.95	มาก
5.	ผู้บริหารสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนด แบบอย่างสำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม	4.06	0.89	มาก
	รวม	3.89	0.57	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาตาม
รายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้
ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธา
จากครูในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และ
กำหนดแบบอย่างสำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.89) ผู้บริหารประพฤติตน
เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.85) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ
ปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.98) และผู้บริหารมี
จิตสาธารณะ อุทิศตน ทุ่มีเท และเสียสละให้กับโรงเรียน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.95) ตามลำดับ
เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.78 – 0.98 แสดงว่าผู้ตอบ
แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2)

(n=274)

ข้อ	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6.	ผู้บริหารมีการคัดสรรครู ให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน	4.00	0.81	มาก
7.	ผู้บริหารมีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับครู	3.96	0.94	มาก
8.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน	3.92	1.00	มาก
9.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้	3.76	1.00	มาก
10.	ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครู ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์	3.60	0.94	มาก
	รวม	3.85	0.57	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการคัดสรรครูให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.81) ผู้บริหารมีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับครู ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.94) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 1.00) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.00) ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.94) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.81 – 1.00 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3)

(n=274)

ข้อ	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
11.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน	3.88	0.83	มาก
12.	ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย	3.74	0.93	มาก
13.	ผู้บริหารเสริมสร้างทีมงานภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.93	มาก
14.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า และการปรับตัวต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครู	3.78	0.98	มาก
15.	ผู้บริหารสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ครูคิดทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหา และเกิดความคิดสร้างสรรค์แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้แก้ไข ปัญหา	3.58	0.94	มาก
	รวม	3.80	0.57	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเสริมสร้างทีมงานภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.93) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.83) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า และการปรับตัวต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครู ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.98) ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.93) ผู้บริหารสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ครูคิดทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหา และเกิดความคิดสร้างสรรค์แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้แก้ไขปัญหา ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.94) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

พบว่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.83 - 0.98 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4)

(n=274)

ข้อ	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
16.	ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน	3.83	0.85	มาก
17.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	3.78	1.00	มาก
18.	ผู้บริหารสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.80	1.04	มาก
19.	ผู้บริหารสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติ ที่เคยปฏิบัติเดิม	3.78	0.95	มาก
20.	ผู้บริหารให้เกียรติกับครู แสดงความห่วงใย เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู	4.00	0.84	มาก
รวม		3.84	0.52	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้เกียรติกับครู แสดงความห่วงใย เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.85) ผู้บริหารสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 1.04) ผู้บริหารสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเดิม ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.95) และผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 1.00)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.84 - 1.04 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5)

(n=274)

ข้อ	ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21.	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน	3.78	0.84	มาก
22.	ผู้บริหารทำการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.02	0.95	มาก
23.	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนให้ไปในทิศทางเดียวกัน	3.90	1.01	มาก
	รวม	3.90	0.61	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารทำการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.95) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนให้ไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 1.01) ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.84 - 1.01 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6)

(n=274)

ข้อ	ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
24.	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และให้ความใส่ใจในการทำงาน	3.99	0.86	มาก
25.	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ทำงานให้ดีที่สุด โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย	3.57	0.96	มาก
26.	ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับครู	4.06	1.04	มาก
27.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับครูอย่างเต็มที่ในการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูง เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	0.80	มาก
28.	ผู้บริหารมีความเสมอภาคในการพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาตนเองที่ครูได้เลือก	3.77	0.92	มาก
	รวม	3.84	0.47	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับครู ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 1.04) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และให้ความใส่ใจในการทำงาน ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.86) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับครูอย่างเต็มที่ในการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูง เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารมีความเสมอภาคในการพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาตนเองที่ครูได้เลือก ($\bar{x} = 3.77$, S.D. = 0.92) ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ทำงานให้ดีที่สุด โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ($\bar{x} = 3.57$, S.D. = 0.96) เมื่อพิจารณา ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.04 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10 - 15

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน (Y_{tot})

(n=274)

ด้าน	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน (Y_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความรู้รอบรู้แห่งตน (Y_1)	3.88	0.48	มาก
2.	รูปแบบวิธีการคิด (Y_2)	3.86	0.41	มาก
3.	การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3)	3.90	0.41	มาก
4.	การเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)	3.91	0.31	มาก
5.	การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)	3.99	0.42	มาก
	รวม	3.91	0.24	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.42) การเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.31) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3) ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.41) ความรอบรู้แห่งตน (Y_1) ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.48) และรูปแบบวิธีการคิด (Y_2) ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.31 - 0.48 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านความรู้แห่งตน (Y_1)

(n=274)

ข้อ	ความรู้แห่งตน (Y_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ครูมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา	3.85	0.74	มาก
2.	ครูให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จ	3.91	0.93	มาก
3.	สถานศึกษามีครูชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครู แห่งชาติ	3.97	0.93	มาก
4.	สถานศึกษามีผลงานทางวิชาการครู เช่น งานวิจัย เอกสารการ สอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ	3.76	0.92	มาก
5.	สถานศึกษามีครูที่มีความต้องการในการเข้ารับการอบรม และ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.89	0.87	มาก
	รวม	3.88	0.48	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้าน
ความรู้แห่งตน (Y_1) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ
พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามี
ครูชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแห่งชาติ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.93) ครูให้
ความร่วมมือในการสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.93) สถานศึกษามีครูที่มี
ความต้องการในการเข้ารับการอบรม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.87) ครูมีความ
เข้าใจและเห็นความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.74) สถานศึกษามี
ผลงานทางวิชาการครู เช่น งานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ
($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.92) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่
ระหว่าง 0.74 – 0.93 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น
สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2)

(n=274)

ข้อ	รูปแบบวิธีการคิด (Y_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6.	ครูมีวิธีคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการสอน	4.00	0.80	มาก
7.	ครูมีความสามารถในการคิดตัดสินใจ	3.80	0.94	มาก
8.	ครูมีทักษะการคิดพัฒนาการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี	3.81	1.00	มาก
9.	ครูมีความเพียรพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก	3.84	0.85	มาก
	รวม	3.86	0.41	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีวิธีคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการสอน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.80) ครูมีความเพียรพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.85) ครูมีทักษะการคิดพัฒนาการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 1.00) ครูมีความสามารถในการคิดตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.94) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการมีส่วนร่วม (Y₃)

(n=274)

ข้อ	การมีส่วนร่วม (Y ₃)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
10.	ครูในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.81	0.77	มาก
11.	สถานศึกษามีคณะกรรมการ ให้คำปรึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	4.02	0.92	มาก
12.	ครูเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	3.99	0.94	มาก
13.	ครูทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.88	0.87	มาก
14.	สถานศึกษามีกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ครูบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้	3.81	0.91	มาก
	รวม	3.90	0.41	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการมีส่วนร่วม (Y₃) ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีคณะกรรมการให้คำปรึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.92) ครูเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 3.99, S.D. = 0.94) ครูทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.87) ครูในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 3.81, S.D. = 0.77) สถานศึกษามีกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ครูบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ($\bar{X}$ = 3.81, S.D. = 0.91) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.94 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)

(n=274)

ข้อ	การเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
15.	ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.76	0.66	มาก
16.	ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน	4.02	0.93	มาก
17.	ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีความรัก ความสามัคคีกัน ร่วมกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.02	0.91	มาก
18.	ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายใน องค์กร	3.73	0.84	มาก
19.	ครูในสถานศึกษามีการพูดคุย เสนวนา มีข้อตกลง ข้อสรุป และ มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่าง สม่ำเสมอ	4.03	0.81	มาก
	รวม	3.91	0.31	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการ
เรียนรู้เป็นทีม (Y_4) ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ
พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูใน
สถานศึกษามีการพูดคุย เสนวนา มีข้อตกลง ข้อสรุป และมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และ
ประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.81) ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีความรัก ความ
สามัคคีกัน ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.91) ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามี
การเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.93) ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงาน
ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.66) ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายในองค์กร
($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง
0.66 - 0.93 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้อง
ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)

(n=274)

ข้อ	การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
20.	ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างรอบคอบ โดยทำให้แต่ละงานสามารถเชื่อมโยงต่อเนื่องและบรรลุความสำเร็จ	3.94	0.73	มาก
21.	ผู้บริหารมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายในภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบองค์รวม	4.07	0.84	มาก
22.	ผู้บริหารมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน	3.96	0.94	มาก
23.	ผู้บริหารมีการระดมความคิดของครูในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.98	0.85	มาก
	รวม	3.99	0.42	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายในภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบองค์รวม ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารมีการระดมความคิดของครูในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.85) ผู้บริหารมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.94) ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างรอบคอบ โดยทำให้แต่ละงานสามารถเชื่อมโยงต่อเนื่องและบรรลุความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.73 – 0.94 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน Stepwise Multiple Regression Analysis โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

(n=274)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X _{tot}	Y _{tot}
X ₁	1							
X ₂	0.558**	1						
X ₃	0.492**	0.595**	1					
X ₄	0.438**	0.741**	0.537**	1				
X ₅	0.509**	0.587**	0.510**	0.543**	1			
X ₆	0.536**	0.524**	0.614**	0.486**	0.341**	1		
X _{tot}	0.757**	0.855**	0.798**	0.794**	0.760**	0.726**	1	
Y _{tot}	0.368**	0.169*	0.171*	0.152*	0.219**	0.290**	0.291**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 16 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดเครือข่ายอาเซียน โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.341 – 0.741 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ไม่เกิดความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม (X_{tot}) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อย ($r_{xy} = 0.291$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทิศทางคล้อยตามกัน

ตารางที่ 17 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ในภาพรวม (Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	1	2.056	2.056	42.646*	0.001
Residual	272	13.114	0.048		
Total	273	15.171			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.368

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) 0.136

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) 0.132

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) 0.220

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	β	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.321	0.091		36.497	0.001**
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)	0.151	0.023	0.368	6.530	0.001**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนในภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.368 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.136 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนโดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 13.60 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.132 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.220 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนโดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 3.321 + 0.151(X_1)$$

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านความรอบรู้แห่งตน (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	3	5.587	1.862	8.868*	0.001
Residual	270	56.702	0.210		
Total	273	62.289			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.299

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) 0.090

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) 0.080

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) 0.458

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	β	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	4.315	0.234		18.431	0.001**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4)	-0.134	0.080	-0.146	-1.685	0.032*
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)	0.209	0.058	0.252	3.592	0.001**
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2)	-0.191	0.079	-0.228	-2.433	0.016*

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนด้านความรอบรู้แห่งตน (Y_1) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนด้านความรอบรู้แห่งตน (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.299 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.090 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนด้านความรอบรู้แห่งตน (Y_1) ได้ร้อยละ 9.00 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้

แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.080 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.458 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียนด้านความรอบรู้แห่งตน (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 4.315 - 0.134(X_4) + 0.209(X_1) - 0.191(X_2)$$

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน ด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	1	3.140	3.140	19.699*	0.001
Residual	272	43.358	0.159		
Total	273	46.498			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.260
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.068
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square)	0.064
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.399

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	β	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.138	0.165		18.963	0.001**
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)	0.187	0.042	0.260	4.438	0.001**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียนด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียนด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.260 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย

(R^2) เท่ากับ 0.068 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านรูปแบบวิธีการคิดได้ร้อยละ 6.80 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.064 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.399 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 3.138 + 0.187(X_1)$$

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	4	4.729	1.182	7.643*	0.001
Residual	269	41.611	0.155		
Total	273	46.340			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.319
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.102
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square)	0.089
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.393

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	β	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.104	0.225		13.801	0.001**
ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5)	0.159	0.049	0.236	3.245	0.001*
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2)	-0.279	0.068	-0.386	-4.091	0.001**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4)	0.198	0.071	0.250	2.810	0.005*
ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6)	0.127	0.061	0.144	2.088	0.038*

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) และด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.319 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.102 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) และด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ได้ร้อยละ 10.20 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.089 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.393 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) และด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 3.104 + 0.159(X_5) - 0.279(X_2) + 0.198(X_4) + 0.127(X_6)$$

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	2	4.768	2.384	29.053*	0.001
Residual	271	22.239	0.082		
Total	273	27.007			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.420
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.177
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square)	0.170
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.286

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	β	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.186	.136		23.409	0.001**
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1)	0.256	0.035	0.468	7.393	0.001**
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3)	-0.071	0.035	-0.128	-2.025	0.044*

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์หาค่าถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.420 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.177 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) ได้ร้อยละ 17.70 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.170 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.286 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 3.186 + 0.256(X_1) - 0.071(X_3)$$

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y₅)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	3	8.926	2.975	20.612*	0.001
Residual	270	38.973	0.144		
Total	273	47.899			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.432
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.186
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square)	0.177
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.380

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	β	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	2.751	0.211		13.036	0.001**
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X ₂)	0.335	0.063	0.456	5.357	0.001**
ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X ₆)	0.150	0.059	0.167	2.556	0.011*
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X ₄)	-0.164	0.067	-0.204	-2.459	0.015*

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y₅) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X₂) ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X₆) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₄) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y₅) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.432 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.186 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X₂) ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X₆) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₄) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้ร้อยละ 18.60

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.177 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.380 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 2.751 + 0.335(X_2) + 0.150(X_6) - 0.164(X_4)$$

สรุป

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน โดยภาพรวม (Y_{tot}) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 3.321 + 0.151(X_1)$$

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ด้านความรู้แห่งตน (Y_1) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 4.315 - 0.134(X_4) + 0.209(X_1) - 0.191(X_2)$$

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนด้านรูปแบบวิธีการคิด (Y_2) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 3.138 + 0.187(X_1)$$

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X_5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) และด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 3.104 + 0.159(X_5) - 0.279(X_2) + 0.198(X_4) + 0.127(X_6)$$

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

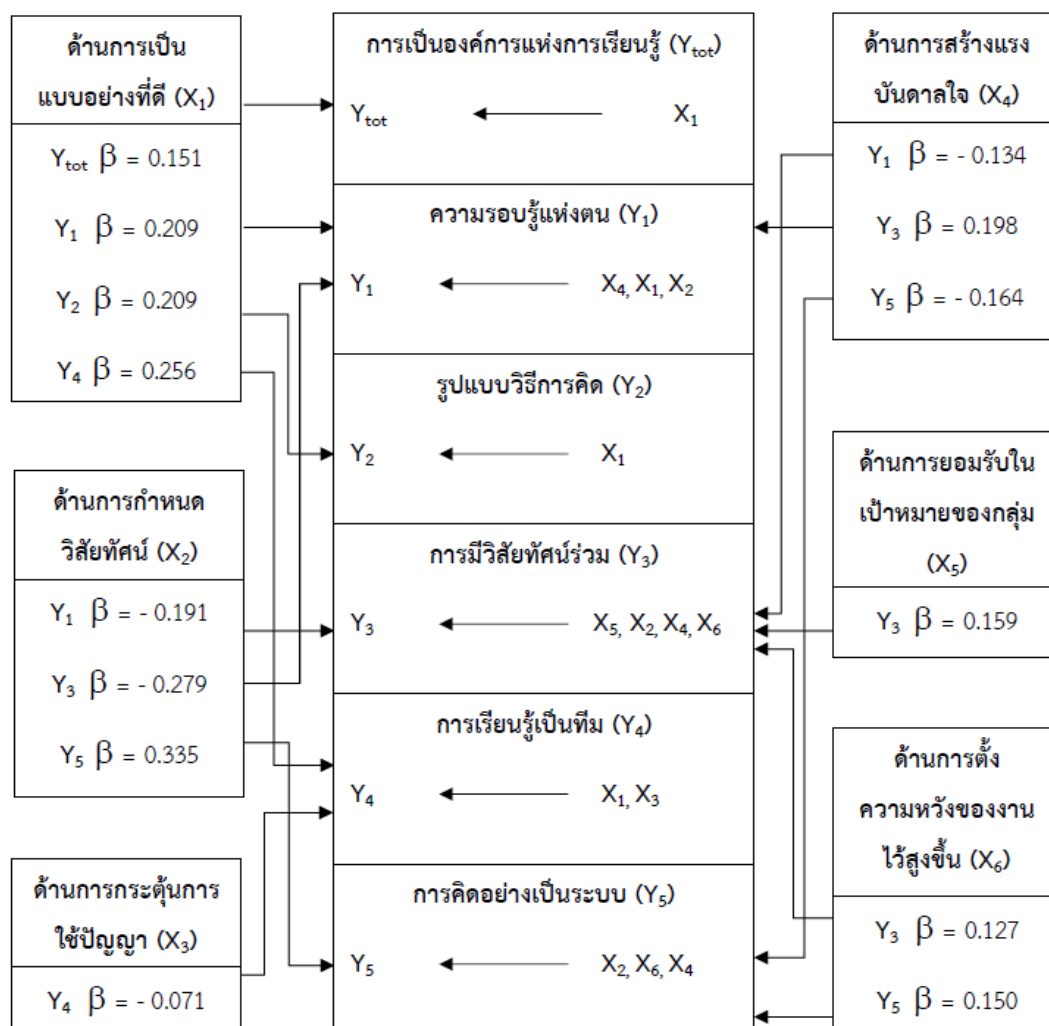
$$Y_4 = 3.186 + 0.256(X_1) - 0.071(X_3)$$

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_2) ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น (X_6) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 2.751 + 0.335(X_2) + 0.150(X_6) - 0.164(X_4)$$

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน พบว่า ตัวแปรทุกตัวของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับเลือกเข้าสมการ และมีความสัมพันธ์ในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนใน

เครือข่ายเขียน โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ได้ดังภาพที่ 6



← ตัวแปรเข้าสมการ β = สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

ภาพที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน 2) เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน และ 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสังกัดเครือข่ายอาเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 274 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ ลิธวูด แจนซี และสเติ่นแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ และคณะ (Senge and Others) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยสามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน และรูปแบบวิธีการคิด ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนแต่ละด้าน พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านความรอบรู้แห่งตน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านรูปแบบวิธีการคิด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน สามารถอภิปรายผลการศึกษิตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะในด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มที่มีความซับซ้อนอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก และการเป็นแบบอย่างที่ดีที่มีความซับซ้อนอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายและเป้าหมายการทำงานตามระบบการบริหารงานแบบขาลเซียนที่ชัดเจน สม่่าเสมอ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งพร้อมส่งเสริมการทำงานของครู มีการประเมินความก้าวหน้าของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยเฉพาะในจิตตารมณ์ของขาลเซียนที่เน้นมิติการให้ศึกษาที่ควบคู่กับมิติของการอบรมเด็กเยาวชน นอกจากนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมีลักษณะของผู้นำที่ไม่เพียงแต่บริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังเน้นการเป็นผู้นำทางจริยธรรมและเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามจิตตารมณ์และแนวทางของนักบุญยอห์นบอสโกให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้เห็นและได้สัมผัส นอกจากนี้ยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติตนเป็นผู้ครองตน ครองคน และครองงาน จนเป็นที่ยอมรับ ศรัทธา และยกย่องจากครูในโรงเรียนเครือข่ายเลเซียน อีกทั้ง ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนยังมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานแต่ละวันให้บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในด้านการบริหารงานด้านการเรียนการสอนที่ควบคู่ไปกับการอบรม ด้วยหัวใจสาธารณะ ที่พร้อมอุทิศชีวิตของตนเอง ทุ่มเท กระตือรือร้น และเสียสละให้กับโรงเรียน รับใช้คุณครู นักเรียน และผู้ปกครอง และรวมถึงการสร้างมาตรฐานที่ดีในการปฏิบัติงานของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ซึ่งเสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งทั้งหมดล้วนมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับการวิจัยของเดชา อินทหัตถ์ และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการวิจัยของกิง กาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ พิมลรัตนการ และคณะ ได้ศึกษาการจัด บรรยายการผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การพัฒนาองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรवारณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขียนในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยเทศมากที่สุดและรองลงไป พบว่า

1.1 การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ซึ่งสะท้อนให้เห็น ว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีเป้าหมายร่วมกันในเรื่อง การให้การศึกษาที่ควบคู่กับการอบรมด้านจิตใจ โดยมีการสื่อสารนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงานให้สอดคล้องกับ เป้าหมายระดับโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุนให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของ กลุ่มครูเป็นประจำ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้เป็นเอกลักษณ์ของ โรงเรียนชาเลเซียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกร่วมร่วมและการยึดโยงกับ เป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้ครูชาเลเซียนเกิดความผูกพันและพร้อมขับเคลื่อนการดำเนินงานตาม แนวทางของโรงเรียนชาเลเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสืบสานภารกิจการศึกษาและ การอบรมตามจิตตารมณ์ของนักบุญยอห์น บอสโก ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ที่ระบุว่า หนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงคือ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการสร้างความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับทีม การที่ผู้บริหาร สามารถส่งเสริมให้ครูยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของโรงเรียนได้นั้น เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยั้ง และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เดชา อินทุรัตน์ และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน

การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายร่วมกับครู และส่งเสริมให้ทุกคนเห็นความสำคัญของเป้าหมายจะทำให้องค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพและมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมีความสามารถในการประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีตามแนวคิดและรูปแบบการทำงานของนักบุญยอห์น บอสโก ผู้ตั้งสถาบันการศึกษาซาเลเซียน ในการครองตน ครองคน และครองงาน โดยผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมีความมุ่งมั่น พุ่มเท เสียสละ มีจิตสาธารณะ อุทิศตน และแสดงความรับผิดชอบอย่างดีต่อหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความเชื่อและแรงศรัทธาในกลุ่มครูและบุคลากรภายในองค์กรซาเลเซียน การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในบริบทของโรงเรียนซาเลเซียนยังมีความหมายลึกซึ้งในเชิงจิตวิญญาณและคุณธรรม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์องค์กรที่ยึดมั่นในหลักแห่งความรักและการเสียสละ ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมแบบอย่างอย่างสม่ำเสมอจะช่วยเสริมสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และกำหนดแนวทางสำหรับครูและบุคลากรในการนำไปปรับใช้ตามบทบาทของตนเอง ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสไตน์แบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ที่นิยามว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเลียนแบบเชิงบวกในกลุ่มผู้ตาม โดยผู้นำที่สามารถแสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรม มุ่งมั่น และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในระดับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิงกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีความเสียสละ อุทิศตนเพื่อส่วนรวม และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของในหมู่บุคลากร ส่งผลให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันทร์เอียด ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีผลต่อความไว้วางใจและความศรัทธาของครูต่อผู้บริหารอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารที่มีความประพฤติน่าเชื่อถือจะสามารถโน้มน้าวให้ครูเกิดความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนได้ดีกว่าผู้บริหารที่ขาดคุณลักษณะดังกล่าว ดังนั้น การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างศรัทธา เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลัง และยั่งยืนในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สาม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนในการวางเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนอย่างมีระบบ โดยผู้บริหารมีการเลือกสรรบุคลากรให้เหมาะสมรูปแบบ พันธกิจของงาน และความสามารถของแต่ละบุคคล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนในด้านการศึกษาและการอบรม รวมถึงเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น กำหนดวิสัยทัศน์ และร่วมกันสร้างเอกลักษณ์ตามแบบของสถาบันการศึกษาเลเซียน ผู้บริหารยังแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจเฉกเช่นนักบุญยอห์น บอสโก โดยเน้นการถ่ายทอด ดูแลด้วยหัวใจรัก และสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในเป้าหมายของโรงเรียนเลเซียน พร้อมทั้งมีนโยบายสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นรูปธรรมต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ครูในโรงเรียนเครือข่ายเลเซียนมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสไตน์แบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ที่ระบุว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สื่อสารวิสัยทัศน์ให้เกิดการยอมรับ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิงกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก การมีผู้นำที่สามารถสื่อสารเป้าหมายร่วมและปลุกพลังสร้างสรรค์ในหมู่ครู มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการคิดเป็นระบบและการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นรากฐานของการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารที่สามารถกำหนดทิศทางได้ชัดเจน มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางวิสัยทัศน์ จะช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันท์เอียต ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก การมีส่วนร่วมของครูในการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ช่วยเพิ่มความเป็นเจ้าของ และทำให้การขับเคลื่อนแผนงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังส่งผลให้โรงเรียนมีความเป็นเอกลักษณ์และสามารถแข่งขันได้ในบริบทของสังคมการศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้น การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน

ถือเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจแต่ยังช่วยผลักดันโรงเรียนให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีทิศทางและเอกลักษณ์อย่างมั่นคง

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สี่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการปลุกเร้าพลังและแรงจูงใจภายในของครู โดยการกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์อัตลักษณ์ของโรงเรียนชาเลเซียน และร่วมกันมุ่งสู่เป้าหมายของการทำงานร่วมอย่างเข้มแข็ง ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับครูและบุคลากรด้วยความจริงใจ ด้วยหัวใจรัก มีเหตุมีผล มีการแสดงความห่วงใย เอาใจใส่ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดบรรยากาศชาเลเซียนที่เต็มไปด้วยความรัก ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันและกันในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถจุดประกายแนวคิดใหม่ที่ส่งผลให้ครูกล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ และเปิดรับนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาสถาบันการศึกษาชาเลเซียนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความหวัง ความกระตือรือร้น และพลังในการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสเดนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการใช้พลังทางอารมณ์และแรงจูงใจในการโน้มน้าวผู้ตามให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้เกิดความคาดหวังในเชิงบวกต่อเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ยังได้สอดคล้องกับงานวิจัยของกิงกาญจน์ แส่นสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารที่สามารถสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และสร้างแรงผลักดันในการพัฒนาครูจะส่งผลให้ครูมีพลังในการทำงาน พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมทางการเรียนการสอน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันทร์เหียด ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรววรรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของครูในโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะการส่งเสริมความภาคภูมิใจในการทำงาน และการสร้างแรงผลักดันจากภายในที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านของการสร้างแรงบันดาลใจจะสามารถยกระดับพลังความคิด ความมุ่งมั่น และศักยภาพของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วย

ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางบวกอย่างต่อเนื่อง และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

1.5 การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ห้า แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมีการวางมาตรฐานการทำงานแบบชาเลเซียนในระดับที่ท้าทายและมุ่งหวังให้ครูทุกคนปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และแสดงออกถึงความใส่ใจในภาระงานของครูอย่างต่อเนื่อง การตั้งความคาดหวังไว้อย่างสูงของผู้บริหารยังปรากฏในรูปของการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมการทบทวนจิตตารมณ์ชาเลเซียน และเรื่องระบบป้องกันซึ่งเอกลักษณ์ของการทำงานในโรงเรียนชาเลเซียน การเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ การศึกษาต่อ รวมถึงการสนับสนุนให้ครูเลือกแนวทางการพัฒนาทักษะที่ตนเองถนัด ซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสไตน์แบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ที่ระบุว่า การตั้งความหวังไว้สูงเป็นเทคนิคหรือกลยุทธ์ของผู้นำที่เน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และพร้อมเผชิญกับความท้าทายในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายระดับสูงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี แก้วแดง ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่า ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้นได้รับการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารที่ตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สอดคล้องกับความสามารถของครู จะช่วยผลักดันให้ครูมีแรงจูงใจและพยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการตั้งความหวังที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างจริงจังและเสมอภาค ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการผลักดันองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และเป็นรากฐานที่เข้มแข็งในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

1.6 การกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทำงาน โดยเฉพาะในด้านการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเชิงระบบ การเปิดพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย และการส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการจัดระบบและโครงสร้างงานตามแบบชาเลเซียนที่เน้นการให้การศึกษาที่ควบคู่กับการให้การอบรมที่ชัดเจน ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ครอบคลุมหลากหลายด้าน และเน้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้ครูมีโอกาพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการ และสามารถคิดค้นแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานวัตกรรมในห้องเรียนได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้อง

กับแนวคิดของลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ที่เสนอว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือความสามารถของผู้นำในการเปิดโอกาสให้บุคลากรตั้งคำถามกับ สถานการณ์เดิม ๆ ใช้เหตุผลและหลักฐานในการตัดสินใจ และแสวงหาวิธีการใหม่ในการปรับปรุงงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ วิธีคิดที่หลากหลาย และส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ จะช่วยยกระดับคุณภาพการ ทำงานและลดการพึ่งพาวิธีการแบบเดิม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันทร์เอียด ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้ ของครูและการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมใน โรงเรียน และเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชรารวรรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสิริฐวิชัย สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น การที่ผู้บริหาร สามารถกระตุ้นให้ครูใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล ทบทวนการทำงานของตนอย่างเป็นระบบ และ แสวงหานวัตกรรมใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงาน ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ที่มีบทบาทต่อการยกระดับศักยภาพของครูและขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือ ขาอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสำหรับโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนแล้วการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วม สะท้อนถึงการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเครือข่ายเลเซียนมีการคิดอย่างเป็นระบบตามรูปแบบของชาเลเซียนที่เน้นการทำงานและควบคู่ไปกับการอบรม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยเฉพะมิติของการศึกษาและมิติการอบรม ทั้งนี้เนื่องจากสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายร่วม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน การที่โรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมในลักษณะของการมีวิสัยทัศน์ร่วมและเรียนรู้เป็นทีมได้นั้น เป็นข้อบ่งชี้ถึงการมีผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนในระบบมากกว่า การควบคุม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุदारัตน์ พิมลรัตนการ และคณะ ได้ศึกษาการจัดบรรยากาศผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การพัฒนาองค์กร พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริสาร ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยศิริจันทร์พร คุปตพงศ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากที่สุดและรองลงมา พบว่า

2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเลเซียนมีแนวทางการบริหารที่รอบคอบและมีแบบแผน โดยสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานในแต่ละภาคส่วนและแต่ละแผนกให้สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนโดยเน้นการให้การศึกษาและการอบรมด้วยหัวใจตามระบบป้องกันชาเลเซียน มองเห็นภาพรวมของงานในทุกมิติ และใช้แนวทางการบริหารแบบองค์รวม ไม่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพียงจุดเดียวหรือจุดหนึ่งจุดใด แต่เน้นที่การวางโครงสร้างเพื่อรองรับผลลัพธ์ในระยะยาว นอกจากนี้ โรงเรียน

ในเครือชาเลเซียนยังมีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ชัดเจน ครอบคลุม และไม่ซับซ้อน ทำให้ครูและบุคลากรสามารถเข้าใจบทบาทหน้าที่และภาระงานของตนเองอย่างชัดเจน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเป้าหมายเดียวกันได้อย่างสอดคล้อง มีการเปิดโอกาสให้ครูและรวมถึงนักเรียนแกนนำได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การคิด การวิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันในระดับทีมงานและระดับองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในระบบการทำงานของโรงเรียน และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ระบุว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือแกนกลางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ และสามารถใช้ความเข้าใจเหล่านี้ในการตัดสินใจ วางแผน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นองค์รวม อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่าความคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ และวิเคราะห์ผลกระทบจากการตัดสินใจในระยะยาวได้อย่างชัดเจน มีแนวโน้มจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันทรเอียด ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงระบบงานในโรงเรียน เพราะช่วยให้ครูและบุคลากรมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ทางการศึกษาอย่างลึกซึ้ง และสามารถวางกลยุทธ์การพัฒนาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชราวรรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก ดังนั้น การที่โรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบในระดับมาก เป็นข้อบ่งชี้ถึงความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ ข้อมูล และปัจจัยภายนอกภายในเข้าด้วยกัน จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และนำพาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในระยะยาว

2.2 การเรียนรู้เป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สอง แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการงานที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความรัก ความร่วมมือที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน

ในระดับทีม ทั้งในรูปแบบการวางแผนร่วมกัน การพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็น การเคารพในความคิดของผู้อื่น การจัดประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอ และการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่ช่วยยกระดับคุณภาพของกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารงานโดยรวมของโรงเรียน การที่ครูชาวเลเขียนทุกฝ่ายมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน แสดงถึงการมีเป้าหมายร่วม การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการแก้ไขปัญหาด้วยพลังของทีมมากกว่าการทำงานอย่างคนเดียว เป็นการพัฒนาองค์ความรู้จากฐานของประสบการณ์จริง ทำให้การเรียนรู้เป็นทีมในโรงเรียนไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการประชุมหารือหรือ แต่เป็นวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน รากลึกลงในระบบการบริหารของโรงเรียนตามแบบอย่างความคิดและจิตตารมณ์ของนักบุญยอห์น บอสโก ผู้ก่อตั้งคณะนักบวชและสถาบันการศึกษาชาวเลเขียน สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ซึ่งกล่าวว่าการเรียนรู้เป็นทีม คือ หนึ่งในเสาหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นให้สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้ร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนแนวคิด การสะท้อนความคิดอย่างเป็นระบบ และการสื่อสารที่เปิดเผยมุมมอง ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยเน้นว่าการประชุมพูดคุย การสะท้อนผลการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมครู เป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนาแผนการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันทรเอียด ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมาก การสนับสนุนให้มีวงเสวนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาทางการเรียนการสอนได้ตรงจุด และเกิดการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริง ซึ่งสะท้อนความสำเร็จของการเรียนรู้เป็นทีมอย่างชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ พัชรารรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันอยู่ในระดับมาก ดังนั้น การที่โรงเรียนในเครือชาวเลเขียนมีลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีมในระดับมาก เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเข้มแข็งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร และแสดงถึงศักยภาพของโรงเรียนในการเติบโตอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของความร่วมมือ ความเข้าใจ และการแบ่งปันความรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ

2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สาม แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากครูและบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้ครูโรงเรียนชาเลเซียนมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในเป้าหมายขององค์กร ทำให้ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเท มีแรงจูงใจ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนไปในทิศทางที่กำหนดไว้ การที่โรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือกลไกให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงวิสัยทัศน์ และมีการกำหนดกลยุทธ์ หลักการบริหาร การทำงาน และแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้มีบทบาทในการออกแบบอนาคตของโรงเรียนชาเลเซียนร่วมกัน ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ระบุว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม คือหัวใจสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมคือภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรทุกคนต้องการจะไปให้ถึงร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างแรงผลักดันจากภายใน ทำให้บุคลากรมีพลังในการเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ รัตติยา จันทร์เอียด ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก การโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งภายในและเพิ่มความสามัคคีในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรารรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก ดังนั้น การที่โรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอย่างเข้มแข็ง ย่อมเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น เพราะครูชาเลเซียนมิใช่เพียงผู้รับนโยบาย แต่เป็นผู้ร่วมในทีมเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนชาเลเซียน ซึ่งเป็นวิธีการตามแบบฉบับของนักบุญยอห์น บอสโก ผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาชาเลเซียน และเป็นเหมือนหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การการศึกษายุคใหม่

2.4 ความรอบรู้แห่งตน พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สี่ สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของครูในโรงเรียนเครือข่ายที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถทั้งในด้านวิชาการ วิชาชีพ และการให้การศึกษาและการอบรมตามวิธีการของสถาบันการศึกษาเครือข่าย ครูโรงเรียนเครือข่ายมีการผลิตผลงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญ เช่น งานวิจัย นวัตกรรมทางการเรียนการสอน เอกสารประกอบการเรียน และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นหลักฐานแสดงถึงความรู้ ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และความตั้งใจที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีคุณภาพให้กับผู้เรียน นอกจากนี้ ครูโรงเรียนเครือข่ายจำนวนมากยังมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจในหน้าที่ของตนว่าการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต คือองค์ประกอบสำคัญในการสร้างคุณภาพทางการศึกษา ทั้งยังส่งผลให้สถานศึกษามีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างแรงจูงใจในหมู่เพื่อนครูด้วยกันให้มุ่งมั่นในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ระบุว่า ความรอบรู้แห่งตน คือกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ด้วยตนเองและความชัดเจนในเป้าหมายชีวิต ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ความรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับมาก ครูที่มีความรอบรู้แห่งตนสูงมักจะมีผลงานที่สร้างสรรค์ และมีแนวคิดริเริ่มในการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนอยู่เสมอ โดยเฉพาะการผลิตนวัตกรรมทางการศึกษาและการเผยแพร่ผลงานวิชาการสู่ชุมชนวิชาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา จันทรเอียด ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การมีความรอบรู้อยู่ในระดับมาก การที่ครูที่มีความตระหนักในความก้าวหน้าของตนเอง และมีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการเรียนรู้เชิงลึก การสะท้อนตน และการพัฒนาแบบยั่งยืน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธวรารณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้อยู่ในระดับมาก ดังนั้น การที่ครูในโรงเรียนเครือข่ายมีความรอบรู้แห่งตนในระดับมาก จึงนับเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต มีพลัง และพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระบบการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

2.5 รูปแบบวิธีการคิด พบว่าอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย สะท้อนให้เห็นว่าครูโรงเรียนชาเลเซียนมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างหลากหลาย ครูมีความสามารถในการคิดตัดสินใจ การทบทวนกรอบความคิด ความเชื่อ และสมมติฐานเดิมของตนเอง เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความพยายามในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะส่งเสริมให้กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายชาเลเซียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อีกทั้งทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านการให้การศึกษาและการอบรมที่ก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงไป การที่ครูโรงเรียนชาเลเซียนมีวิธีคิดที่เปิดกว้างและกล้าเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างมีวิจารณญาณ นับเป็นคุณลักษณะที่ดีและเหมาะสมอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ระบุว่ารูปแบบวิธีการคิด คือ หนึ่งในห้าองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยหมายถึงรูปแบบของสมมติฐาน ความเข้าใจ หรือภาพในใจที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล การที่สมาชิกในองค์กรสามารถตรวจสอบ และพัฒนารูปแบบวิธีคิดของตนได้ จะช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงอคติหรือวิธีคิดแบบเดิมที่อาจขัดขวางการพัฒนา และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของกิงกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า แบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก ครูที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการคิดตามบริบทของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะมีแนวโน้มในการออกแบบการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา จันทรเอียด ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก ทำให้ครูสามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและพัฒนาแนวทางการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชราวรรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก ดังนั้น การที่ครูในโรงเรียนเครือข่ายชาเลเซียนมีรูปแบบวิธีการคิดที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น จึงเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร ทำให้โรงเรียนมีคุณสมบัติสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาในระดับท้องถิ่นและสากล

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีส่งผลในเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและบุคลากรของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน และสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีความสามารถในการประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบอย่างของนักบุญยอห์น บอสโก ผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาชาเลเซียน เป็นพิเศษในด้านการอุทิศตนเพื่องาน เพื่อการศึกษา เพื่อการดูแล เพื่อการอบรม และเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียนประพุดิตนเป็นแบบฉบับที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน โดยผู้บริหารมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ อุทิศตน กระตือรือร้น มีจิตสาธารณะ และแสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียนอย่างดีและต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาในหมู่ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนเครือชาเลเซียน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมแบบอย่างอย่างสม่ำเสมอจะช่วยเสริมสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และกำหนดแนวทางสำหรับครูและบุคลากรในการนำไปปรับใช้ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของลิวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการเรียนรู้ และสร้างเป้าหมายร่วมในองค์กรได้อย่างมีพลัง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การเรียนรู้เชิงลึกและยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่มองว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างกรอบวิธีคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเรียนรู้จากกันและกันภายในบริบทของงานจริง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียนได้แสดงบทบาทดังกล่าวอย่างชัดเจน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของสคูดาร์ตัน พิมลรัตนการ และคณะ ได้ศึกษาการจัดบรรยากาศผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การพัฒนาองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลดีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน พบว่า

3.1 การสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการกำหนดวิสัยทัศน์ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านความรู้แห่งตน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จะช่วยกระตุ้นให้ครูโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนมองเห็นความสำคัญของการก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนยังทำให้ครูเกิดแรงจูงใจทางคุณธรรมและจริยธรรม ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของตนให้เทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับผู้บริหารที่ตนประทับใจและยึดถือเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในบรรยากาศแบบชาเลเซียน ปรับเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวหน้าไม่หยุดอยู่กับที่ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนถึงมิติของความรู้แห่งตน สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ระบุว่าความรู้แห่งตนเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดมุ่งหมายส่วนบุคคล และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งผ่านการลงมือทำจริง ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันทรเอียด ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ และสามารถปลุกเร้าแรงบันดาลใจได้ จะมีครูที่มีความพยายามในการสร้างผลงานทางวิชาการและการพัฒนาตนเองสูงกว่ากลุ่มอื่น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธวรารณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล โสภนา สุดสมบูรณ์ และกุลชลี จงเจริญ ได้ศึกษาสมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังนั้น ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ส่งผลโดยตรงต่อความรู้แห่งตนของครูในโรงเรียนชาเลเซียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 การเป็นแบบอย่างที่ดีส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนด้านรูปแบบวิธีการคิด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียนที่ประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการคิด การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ จะเป็นแรงกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนเครือชาเลเซียนซึมซับรูปแบบความคิด วิถีวิเคราะห์ และการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นระบบและมีเหตุผล โดยเฉพาะในสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีผู้นำในโรงเรียนเครือชาเลเซียนที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ และกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและมีคุณภาพ จะช่วยให้ครูในโรงเรียนเครือชาเลเซียนพัฒนารูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติงานของตนไปในทางที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารยังส่งผลให้ครูกล้าทบทวนและตั้งคำถามกับสมมติฐานหรือวิธีคิดเดิม ๆ และเปิดรับวิธีคิดใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการตัดสินใจที่อิงข้อมูล การวิเคราะห์อย่างมีตรรกะ และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนารูปแบบวิธีการคิดให้ลึกซึ้งและหลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่เสนอว่ารูปแบบวิธีการคิด คือหนึ่งในห้าองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำที่สามารถแสดงพฤติกรรมแบบอย่างอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยเปิดพื้นที่ความคิดใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากรอบความคิดอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การที่ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนสามารถเป็นต้นแบบในการแสดงออกถึงรูปแบบการคิดที่เป็นระบบและสร้างสรรค์ จะส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับรูปแบบวิธีการคิดของครูชาเลเซียน และช่วยขับเคลื่อนโรงเรียนในเครือชาเลเซียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

3.3 การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้นส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียนสามารถสร้างบรรยากาศของการมีเป้าหมายร่วมในโรงเรียนเครือชาเลเซียน โดยเริ่มจากการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรยอมรับในเป้าหมายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมและความผูกพันต่อทิศทางของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ไม่ใช่เพียงเป็นแค่คำขวัญหรือแนวคิดเชิงนโยบายเท่านั้น แต่เป็นภาพอนาคตร่วมที่ทุกคนในองค์กรชาเลเซียนมุ่งมั่นและลงมือทำอย่างจริงจัง นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีการประชุมหารือร่วมกันกับครู เพื่อระดมความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเห็นคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะช่วยลดหลอมความคิดและเจตคติของบุคลากรในเครือชาเลเซียนให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน เกิดเป็น

พลังร่วมที่ขับเคลื่อนองค์กรชาเลเซียนได้อย่างมีพลัง ในขณะเดียวกัน การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น โดยการท้าทายให้ครูตั้งเป้าหมายที่เกินกว่ามาตรฐานเดิม ๆ พร้อมกับการสนับสนุนด้านโอกาสในการพัฒนา จะส่งเสริมให้ครูมีความมุ่งมั่นและแรงจูงใจในการร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายในภาพรวม ซึ่งส่งผลให้วิสัยทัศน์ร่วมมีพลังและมีความหมายมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่อธิบายว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วม คือการที่ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันโดยสมัครใจ ไม่ใช่จากการบังคับ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นหัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยภัทร พรพิพัฒน์ สรรเสริญ หุ่นแสบ และลินดา นาโคปย ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ฉะเชิงเทรา พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา อินทวิรัตน์ และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ ที่พบว่า ผู้บริหารที่สามารถกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับครู พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจและคาดหวังในศักยภาพของครู จะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และเกิดความร่วมมืออย่างแข็งขันในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่เป้าหมาย ดังนั้น การที่ผู้บริหารสามารถสานองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเป้าหมาย วิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และความคาดหวังได้อย่างมีพลัง จะช่วยปลูกฝังวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในองค์กร ส่งผลให้โรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

3.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี และการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในด้านจริยธรรม ความเสียสละ ความรับผิดชอบ และการแสดงออกซึ่งความร่วมมือกับทีมงาน จะส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติของครูและบุคลากรโรงเรียนในเครือชาเลเซียน ซึ่งมักจะยึดถือพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นต้นแบบ เมื่อผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม ก็จะช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศชาเลเซียนที่เต็มไปด้วยความร่วมมือภายในองค์กร ส่งเสริมความสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีมที่เข้มแข็งและยั่งยืน ในขณะเดียวกัน การที่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียนกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยเปิดโอกาสให้ครูโรงเรียนชาเลเซียนได้แสดงความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ และการหาทางเลือกใหม่ในการทำงานร่วมกัน จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในระดับทีมภายในองค์กรชาเลเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารจัดโครงสร้างการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานเป็นกลุ่ม และส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในโรงเรียน การเรียนรู้เป็นทีมจึงไม่ใช่เพียง

แค่ความร่วมมือในเชิงการบริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพของบุคลากร และการเรียนรู้ทั้งระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่ระบุว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และถือเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างองค์กรที่สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะเมื่อทีมสามารถเรียนรู้ไปพร้อมกัน และนำความรู้ที่ได้มาสู่การพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติยา จันทรเฑียร ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชราวรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชานันท์ เณลิศักดิ์ตระกูล (2567) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และส่งเสริมการใช้ปัญญาในเชิงสร้างสรรค์ ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว

3.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น และการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและมีทิศทางสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนชาเลเซียนมีกรอบความคิดที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างมีระบบ เมื่อบุคลากรเข้าใจภาพรวมของเป้าหมายองค์กร ก็สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันเป็นองค์กรรวมมากขึ้น ส่งผลให้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นรากฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้นโดยผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนเกิดความท้าทายทางความคิด และพยายามมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เอื้อต่อการเชื่อมโยงความคิดต่าง ๆ ให้เป็นระบบ และพัฒนาแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในระดับโครงสร้างองค์กร ขณะเดียวกัน การสร้างแรงบันดาลใจโดยผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ช่วยจุดประกายให้บุคลากรในองค์กรชาเลเซียน

เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น และพร้อมเปิดรับการทำงานแบบองค์รวมมากกว่าการทำงานแบบแยกส่วน เป็นการส่งเสริมให้เกิดการมองเห็นระบบของการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ และกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นสาระสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นแก่นสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรทุกระดับเข้าใจระบบโดยรวมขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ของการกระทำได้อย่างลึกซึ้ง ทั้งในเชิงแนวคิดและการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยภัทร พรพิพัฒน์ สรรเสริญ หุ่นแสบ และลินดา นาโคปย ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก โรงเรียนที่มีผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมอย่างมีพลัง และตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับสูง จะสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดการเชื่อมโยงเป้าหมายของตนกับระบบงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก การมีผู้นำที่สามารถสื่อสารเป้าหมายร่วมและปลูกพลังสร้างสรรค์ในหมู่ครู มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการคิดเป็นระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นรากฐานของการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การที่ผู้บริหารในโรงเรียนเครือข่ายเลเซียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมายของงานไว้สูง และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ย่อมเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบในโรงเรียนเครือข่ายเลเซียน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนควรมุ่งมั่นและอุทิศตนให้ความสำคัญมากขึ้นกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการบริหารและการทำงาน รวมถึงการจัดระบบและโครงสร้างงานที่ชัดเจนมากขึ้น ให้ความสำคัญกับเรื่องการตัดสินใจและการเปิดรับข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลาย ให้ความสำคัญใส่ใจกับการทำงานร่วมกันของครู การเคารพในความคิดและเหตุผลที่แตกต่างกัน การเปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ให้ความสำคัญและกระตุ้นในการเพิ่มเติมและพัฒนาศักยภาพทางปัญญาและวิชาชีพของบุคลากรมากขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านของนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ ทางวิชาการ เช่น สื่อการสอน เทคนิค การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนให้เป็นระบบ และสิ่งสำคัญอย่างมาก คือ สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์นอกกรอบ การแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ของครูและบุคลากรให้พัฒนามากยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนด้านรูปแบบวิธีการคิด มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนควรให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนได้พัฒนาทักษะในการคิด การวิเคราะห์ การตัดสินใจที่มากขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสังกัดได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาความคิดและการสอนตามเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา รวมถึงพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และรูปแบบวิธีการสอนที่หลากหลายมากขึ้นที่จำเป็นและส่งเสริมในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก

3. จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มีอิทธิพลสูงและส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน เนื่องจากตัวแปรด้านนี้สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนโดยภาพรวมได้ร้อยละ 13.60 ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนควรเน้นย้ำการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านตามแบบฉบับของนักบุญยอห์น บอสโก ผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาเลเซียน โดยเฉพาะในด้านคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้เป็นมาตรฐานเพื่อสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียนที่สำคัญอย่างยิ่งและขาดไม่ได้ คือ การอุทิศตนทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อการบริหารและเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาที่ควบคู่กับการอบรมตามแบบฉบับจิตตารมณ์ชาเลเซียน รวมถึง

ความกระตือรือร้นและความเสียสละในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงศรัทธา แรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างให้แก่ครูและบุคลากรในองค์กรฯ เลเรียน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่ายเลเรียนกับโรงเรียนประเภทอื่น เช่น โรงเรียนเอกชนทั่วไป หรือโรงเรียนของรัฐ เพื่อเปรียบเทียบแนวปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์เชิงองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปสู่การสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง (best practices) ในระดับที่กว้างขวางขึ้น

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เพียง 13.6 % ยังมีส่วนเหลือ หรือปัจจัยอื่นอีก 86.4% ที่ทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

3. ควรมีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตเพื่อเพิ่มความเข้าใจในด้านพฤติกรรมและการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเลเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกโดยเฉพาะที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการบริหารที่ตอบโจทย์บริบทของโรงเรียนในเครือข่ายเลเรียนได้มากยิ่งขึ้น



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561.
- กวี วงศ์พุด. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ปิเค อินเทอร์เน็ต, 2542.
- กึ่งกาญจน์ แสนสุข. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8." **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2560.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548.
- คณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย. **ระเบียบการคณะชาเลเซียนว่าด้วยการบริหารโรงเรียนชาเลเซียนในประเทศไทย พ.ศ. 2557**. กรุงเทพฯ: แผนกการพิมพ์ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2557.
- . **อัตลักษณ์โรงเรียนในเครือชาเลเซียนแห่งประเทศไทยในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: แผนก การพิมพ์ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2564.
- คณะนักบวชชาเลเซียนแขวงนักบุญเปาโล ประเทศไทย. "สมัชชาแขวงนักบุญเปาโล." แปรจาก **เอกสาร ประกอบการประชุมเตรียมสมัชชาของคณะนักบวชชาเลเซียนแขวงไทย ที่รายงาน สภาพการณ์และสถานการณ์ความเป็นไปของแขวง**. บ้านชาเลเซียนเพื่อการฟื้นฟูจิตใจ หัวหิน ประจวบคีรีขันธ์, 1 – 5 สิงหาคม ค.ศ. 2022.
- จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง และชุชาติ พ่วงสมจิตร. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7." **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร** 39, 5 (กันยายน - ตุลาคม 2562): 128-44.
- เจนณลี ยศไชยวิบูลย์ และวิภาดา ประสารทรัพย์. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในศตวรรษ ที่ 21." ใน **เอกสารการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5**, 3 เมษายน 2566.

ชัยภัทร พรพิพัฒน์, สรรเสริญ หุ่นแสบ และลินดา นาคโปย. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต ๑๖ เชียงใหม่." **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี** 21, 1 (มกราคม - มีนาคม 2568): 1-14.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2563.

ชุตินันท์ มุ่งการนา และคณะ. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร." **วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)** 11, 21 (มกราคม - มิถุนายน 2561): 1-20.

ชาเลเซียนในประเทศไทย. **ครอบครัวชาเลเซียน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2563.

เดชา อินทรัตน์ และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์." **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม** 5, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 1-20.

เทเรซีโอ บอสโก. "ดอนบอสโก บิดาและอาจารย์ของเยาวชน." แปลโดย ประพนธ์ ชัยเจริญ. กรุงเทพฯ: สื่อมวลชนชาเลเซียน, 2550.

นิชานันท์ เกลิมศักดิ์ตระกูล. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1." **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)** 6, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2567): 167-81.

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบูลย์. "ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน." **วารสารวิชาการธุรกิจปริทัศน์** 8, 1 (2565): 170-76.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง Organization Development and Change**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2558.

บรรจง สันติสุขนิรันดร์. "What Kind of Salesian for the Youth Today?". ใน **เอกสารรวบรวมข้อเสนอแนะจากหมู่คณะชาเลเซียนบ้านต่าง ๆ สำหรับการประชุมสมัชชาแขวงไทยในปี 2022**. บ้านชาเลเซียนเพื่อการฟื้นฟูจิตใจ หัวหิน ประจวบคีรีขันธ์, 1 – 5 สิงหาคม ค.ศ. 2022.

———. **เอกลักษณ์ครูโรงเรียนชาเลเซียน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แผนกการพิมพ์ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2560.

ประสารทรัพย์, กนกศักดิ์ ทินราช และวิภาดา. "การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา." ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5 เสนอที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 3 เมษายน 2566.

พระสิริราชวิชัย สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ). "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2." วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 16, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 29-39.

พัชรารวรรณ สุวรรณมะโน และหทัย น้อยสมบัติ. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2." วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา 13, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565): 122-34.

พิรวัฒน์ ศิตสาร. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งกระจาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2." งานวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2565.

มัทนา วังนอมศักดิ์. ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2561.

มัลลิกา ใจเย็น และสมหมาย ปรีชาศิลป์. "ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่." วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 14, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2561): 227-44.

ยุพร ศุทธรัตน์. องค์กรเพื่อการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์แห่งประเทศไทย, 2553.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. จิตวิทยาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

รัตติยา จันทรเอียด. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี." 2560.

รุจิกร ตูลาธาร. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี." วารสาร มจร บาลีศึกษาพุทธ โยสปริทรรศน์ 10, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2567): 204-21.

วอลเตอร์ บริโกลิน. บาดหลวงคณะชาเลเซียน. สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2567.

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. **การใช้การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างองค์การใฝ่รู้ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สยามมิตร, 2549.

วิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล, โสภนา สุดสมบูรณ์ และ กุลชลี จงเจริญ. "สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4." **วารสารสถาบันวิจัยพัฒนธรรม** 8, 2 (ตุลาคม 2564): 1-16.

วีระชัย บุญเพ็ง. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร." **วารสารการวิจัย กาสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** 8, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2557): 139-50.

ศิรินทร์พร คุปตพงศ์. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1." **วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร** 6, 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2566): 292-303.

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ และจิตติมา วรรณสี. "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 11, 2 (มีนาคม - เมษายน 2566): 478-82.

ศิลปิน ทิพย์นพคุณ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์." **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย** 7, 1 (มกราคม - มีนาคม 2566): 202-16.

ศูนย์วรรณกรรมชาเลเซียน. "Agc 404 จดหมายอัครธิการ: 150 ปี คณะชาเลเซียน." แปลและเรียบเรียง โดย บรรจง สันติสุขนิรันดร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ, 2009.

———. **เล่าเรื่อง 150 ปี กำเนิดชาเลเซียน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ, 2009.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2560.

สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิพงศ์พิทยา. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2, 3, 4, และ 6." **วารสารสมาคมนักวิจัย** 22, 1 (มกราคม – เมษายน 2560): 193-204.

- สมิต แดงอำพันธ์. "รายงานสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทย." ใน เอกสาร
**ประกอบการประชุมเรื่องสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาเลเซียนแห่งประเทศไทยในรอบปี
 2022** . เสนอที่บ้านเจ้าคณะแขวงชาเลเซียนแห่งประเทศไทย, 20 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2023.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช
 2551**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ:
 กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และการปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**.
 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, 2548.
- อนันต์ บุญสนอง. "อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ
 ประสิทธิภาพขององค์การ." **วารสารร่วมพฤษภูมิ มหาวิทยาลัยเกริก** 30, 1 (ตุลาคม 2554 –
 มกราคม 2555): 140-60.
- อาภาพร รันคำภา และสุทธิพงศ์ บุญผดุง. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล." ใน
เอกสารการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5, 3 เมษายน 2566.

ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, Anona., and Patrick Foley. "Foundations for a Learning Organization:
 Organization Learning Mechanisms." **The Learning Organization** 10, 2 (2003):
 74-82.
- Baby, Geo. "Transformational Leadership and Learning Organization - a Study with
 Special Reference to the Organizational Leadership in Kerala." Ph.D. dissertation,
 School of Management Studies, Faculty of Social Sciences Cochin University of
 Science and Technology, 2016.
- Bass, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. 2nd ed. London:
 Routledge Press, 2020.
- . "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership."
European Journal of World and Organizational Psychology 8, 1 (1999): 37-89.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. **Improving Organization Effectiveness through
 Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publication, 1994.

- Bass, Bernard M., and E. Riggio Ronald. **Transformational Leadership**. 2nd ed. . Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Best, John W., V. Kahn James, and K. Jha Arbind. **Research in Education**. 10th ed. Uttar Pradesh: Pearson Education, Inc., 2017.
- Burn, James M. **Leadership**. Revised ed. New York: Open Road Integrated Media, 2012.
- Burns, James MacGregor. **Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness**. New York: Grove Press, 2003.
- Charles, Darwin. **Building a Learning Organization**. New York: Knowledge Solutions, 2017.
- Chen, Si. "The Influence of Transformational Leadership on Work Engagement in the Context of Learning Organization Mediated by Employees' Motivation." **The Learning Organization** 29, 5 (August 2022).
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- DuBrin, Andrew J. **Leadership: Research Findings Practices, and Skills**. 9th ed. Australia: Cengage Learning, 2019.
- Garvin, David A. **General Management: Processes and Action**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Howell, Jon P., and L. Costley Dan. **Understanding Behaviors for Effective Leadership**. 2nd ed. . New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Hoy, Wayne K., and G. Miskel Cecil. **Educational Administration: Theory Research, and Practice**. New York: McGraw-Hill, 2013, 9th ed.
- Kline, Peter., and Bernard Saunders. **Ten Steps to a Learning Organization**. 2nd ed. Arlington: Great Ocean Publishers, 1998.
- Kouzes, J. M., and B. Z. Posner. **The Leadership Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Krejcie, Robert V., and W. Morgan Daryle. "Determining Sample Size for Research Activities." **Education and Psychological Measurement** 30, 3 (Autumn 1970): 607-08.
- Leithwood, Kenneth A., and Jantzi Doris. "Toward an Explanation of Variation in Teachers's Perceptions of Transformational School Leadership." **Educational Administration Quarterly** 32, 4 (October 1996): 512-38.

- Leithwood, Kenneth A., and Doris Jantzi. "The Effects of Transformational Conditional Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School." **Journal of Educational Administration** 38, 2 (March 1999): 112-29.
- Leithwood, Kenneth., Doris Jantzi, and Rosanne Steinbach. **Changing Leadership for Changing Times**. Philadelphia: Open University Press, 2003.
- . **Changing Leadership for Changing Times**. Revised ed. Oxford: McGraw-Hill Education, 2009.
- Leithwood, Kenneth., and S. Louis. Karen. **Organizational Learning Schools**. New York: Routledge, 2006.
- Likert, R. **New Pattern of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th ed. California: SAGE Publications, Inc., 2020.
- Marquardt, Michael J. **The Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. 2nd ed. Palo Alto: Davies-Black, 2002.
- Marquardt, Michael J., and Others. **Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams, and Transforming Organizations**. 3rd ed. UK: Hachette, 2018.
- Pimonratanakan, Sudarat., and Others. "Transformational Leadership Climate through Learning Organization toward the Organizational Development." **Journal of Administrative and Business Studies JABS** 3, 6 (September 2017): 284-91.
- Qalati, Sikandar Ali., and Others. "Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model." **Heliyon** 8 (2022): 1-10.
- Rijal, Sapna. "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Learning Organization: A Comparative Analysis of the It Sector, Thailand." **Journal of Administrative and Business Studies JABS** 2, 3 (March 2016): 121-30.
- Senge, Peter M., and others. **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education**. revised ed. Boston: Nicholas Brealey, 2012.

- Senge, Peter M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency, 1990.
- . **The Leaders New Work: Building Learning Organizations**. New York: In Leadership Perspectives, 2017.
- Serrat, Olivier. **Knowledge Solution: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance**. Singapore: Springer Open, 2017.
- Veronika, Reny., and Tung Khoe Yao. "The Effect of Transformational Leadership and Learning Organization on Teacher Organizational Commitment at Sis South Jakarta School with Motivation as an Interview Variable." **Journal Dinamika Pendidikan** 16, 1 (April 2023): 85-93.
- Williams, Jeremy. "Exploring Transformational Leadership of Principals and the Impact on the Organizational Commitment of Teachers in High Poverty Urban Charter Schools." Ph.D. dissertation, Indiana Wesleyan University, 2020.
- Xie, Lei. "The Impact of Servant Leadership and Transformational Leadership on Learning Organization: A Comparative Analysis." **Leadership & Organization Development Journal** 41, 2 (March 2020): 220-36.
- Yukl, Gary. "Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research." **The Leadership Quarterly** 20, 1 (February 2009): 49-53.
- Yukl, Gary., and William L. Gardner. **Leadership in Organizations**. 9th and Global ed. Harlow: Pearson Education, 2020.





ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/437

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พล เหลืองรังษี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายณัฐภูมิ กิจสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 640620063 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พล เหลืองรังษี

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาดไทย
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัยและประเมินผล

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญา สุวรรณโน

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยทักษิณ
ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาดไทย
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านภาษา

3. ภราดา ดร.ถนัด อนันต์

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการศึกษา
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนแสงทองวิทยา หาดใหญ่
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา

4. ภราดา ดร.วรวุฒิ จิรสัจจธรรม

วุฒิการศึกษา ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก กรุงเทพฯ
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัยและการบริหารการศึกษา

5. ดร.วิรัตน์ มณีพฤษ

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก การจัดการดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพฯ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขานวัตกรรมการบริหารการศึกษา

และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขานวัตกรรมการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา





ภาคผนวก ข

แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือและ

ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ

แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

คำชี้แจง

1. วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน 2) เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน และ 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

2. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ในด้านความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องของกระหังคำถามกับนิยามตัวแปรที่ศึกษาหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ คือ

-1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับนิยามตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

+1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. หากท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามในเครื่องมือวิจัย กรุณาเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยฉบับนี้

นายณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

เกณฑ์ในการพิจารณา

-1 เมื่อแน่ใจว่า คำถามไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับนิยามตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า คำถามมีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

+1 เมื่อแน่ใจว่า คำถามมีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

นิยามตัวแปร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1. การเป็นแบบอย่างที่ดี (X_1) หมายถึง หมายถึง คุณลักษณะ ที่เกิดจากภายในตัวของผู้บริหาร ที่เป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำ เป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้ ปฏิบัติตาม ทำตัวเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและ ศรัทธาจากผู้ร่วมงาน และม ีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานใน แต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมาย	1.ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากร ได้ปฏิบัติตาม				
	2.ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ ยอมรับและศรัทธาจากครูใน โรงเรียน				
	3.ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้				

นิยามตัวแปร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
ที่วางไว้ มีจิตสาธารณะ อุทิศตน ทุ่เมเท เสียสละบนพื้นฐานความ ดี รวมถึงสร้างมาตรฐาน การ ปฏิบัติงานของตนเอง และ กำหนดแบบอย่างสำหรับ ผู้ร่วมงานและบุคลากรเพื่อใช้ในการ การปฏิบัติตาม	4.ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ อุทิศ ตน ทุ่เมเท และเสียสละ ให้กับ โรงเรียน				
	5.ผู้บริหารสร้างมาตรฐาน การ ปฏิบัติงานของตนเอง และ กำหนดแบบอย่างสำหรับครูเพื่อ ใช้ในการปฏิบัติตาม				
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (X ₂) หมายถึง ผู้บริหารมีการคัดสรร บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของ องค์กร มีการประชุม ระดม ความคิดเห็น เพื่อกำหนด เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ องค์กรร่วมกันกับผู้ร่วมงาน และมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน และบุคลากร มีส่วนร่วมในการ สร้างสรรค์เอกลักษณ์ของ องค์กรร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับผู้ร่วมงานให้มีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน และมีการกำหนดนโยบาย	6.ผู้บริหารมีการคัดสรรครู ให้ เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับ ความต้องการ เป้าหมาย และ ทิศทางของโรงเรียน				
	7.ผู้บริหารมีการประชุม ระดม ความคิดเห็น เพื่อกำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาร่วมกันกับครู				
	8.ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วน ร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ ของโรงเรียนร่วมกัน				
	9.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้				

นิยามตัวแปร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือ ใน การปฏิบัติงานขององค์กร ที่ ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์	10.ผู้บริหารกำหนดนโยบาย เกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครู ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์				
3.การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X ₃) หมายถึง ผู้บริหารให้ ความสำคัญกับเรื่องกำหนด โครงสร้างหลักในการทำงาน และมีการตัดสินใจบนพื้นฐาน ของการผสมผสานข้อมูลที่ หลากหลาย เสริมการสร้าง ทีมงานภายในองค์กร รวมถึงให้ ความสำคัญกับ ความ เจริญก้าวหน้า การปรับตัวการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุน ความหลากหลายด้านความคิด สร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังรวมถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารกระตุ้น บุคลากรให้คิดทบทวนการ ปฏิบัติงาน ให้ตระหนักถึงปัญหา ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้ แก้ปัญหาในองค์กรของตนเอง	11.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ เรื่องการกำหนดโครงสร้างหลัก ในการทำงาน				
	12.ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐาน ของการผสมผสานข้อมูลที่ หลากหลาย				
	13.ผู้บริหารเสริมสร้างทีมงาน ภายในสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง				
	14.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ความเจริญก้าวหน้า และการ ปรับตัวต่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องของครู				
	15.ผู้บริหารสนับสนุนความ หลากหลายด้าน ความคิด สร้างสรรค์ กระตุ้นให้ครูคิด ทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหาที่ เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิด ความคิดสร้างสรรค์แสวงหาสิ่ง ใหม่มาใช้แก้ไขปัญหา				

นิยามตัวแปร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
4.การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₄) หมายถึง ผู้บริหารกระตุ้นและ จูงใจให้บุคลากร มีส่วนร่วมใน การสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของ สถาบันร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรมีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน สื่อสารด้วย ความจริงใจ ให้ผู้ร่วมงานมี ความหวัง สร้างความ กระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิด ใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจาก แนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคย ปฏิบัติเดิม และยังรวมถึงการที่ ผู้บริหารให้เกียรติกับบุคลากร ทุกคน ให้ความหวังใ้ เอาใจใส่ และความสำคัญกับการพัฒนา ของบุคลากรผู้ร่วมงาน	16.ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน				
	17.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน				
	18.ผู้บริหารสื่อสารด้วยความ จริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้าง ความกระตือรือร้นในการทำงาน				
	19.ผู้บริหารสร้างแนวคิดใหม่ที่ ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิด ความแตกต่างจากแนวคิดหรือ วิธีปฏิบัติ ที่เคยปฏิบัติเดิม				
	20.ผู้บริหารให้เกียรติกับครู แสดงความหวังใ้ เอาใจใส่ และ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู				
5.การยอมรับในเป้าหมายของ กลุ่ม (X ₅) หมายถึง ผู้บริหาร ส่งเสริมความร่วมมือของ บุคลากรทุกคน ให้ความ ช่วยเหลือและเป็นผู้นำในการ ส่งเสริมการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารทำ การประเมินความก้าวหน้าของ	21.ผู้บริหารส่งเสริมความ ร่วมมือและให้ความช่วยเหลือ ครูทุกคนเพื่อให้ทำงานบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน				
	22.ผู้บริหารทำการประเมิน ความก้าวหน้าของกลุ่มครูอย่าง สม่าเสมอ เพื่อนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้				

นิยามตัวแปร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
กลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่าง สม่าเสมอ พยายามทำให้ เป้าหมายและนโยบายของ องค์กรที่กำหนดไว้ให้ไปใน ทิศทางเดียวกัน	23.ผู้บริหารมีความพยายามทำ ให้เป้าหมายและนโยบายของ โรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน				
6.การตั้งความหวังของงานไว้ สูงขึ้น (X ₆) หมายถึง การมี ความรู้ ความสามารถ ความใส่ใจ ในการทำงาน ผู้บริหาร สามารถกระตุ้นบุคลากรหรือทำ ทายบุคลากรให้ทำงานได้ดีที่สุด มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการ ทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับ บุคลากร ร่วมเปิดโอกาสให้ อย่างเต็มที่ในการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีความเสมอภาคในการ พิจารณาความเหมาะสม เพื่อ ช่วยเพิ่มโอกาสในการทำงาน ให้กับบุคลากรให้ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	24.ผู้ บริ หาร มี ค วาม ร ู้ ความสามารถ และให้ความใส่ใจ ในการทำงาน				
	25.ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ทำงาน ให้ดีที่สุด โดยการตั้งเป้าหมายที่ ท้าทาย				
	26.ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรม พั ฒ น า ท ก ข ะ ค วาม ร ู้ ความสามารถในการทำงาน อย่างต่อเนื่องให้กับครู				
	27.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับครู อย่างเต็มที่ในการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสให้ครูได้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
	28.ผู้บริหารมีความเสมอภาคใน การพิจารณาความเหมาะสม ของวิธีการพัฒนาตนเองที่ครูได้ เลือก				

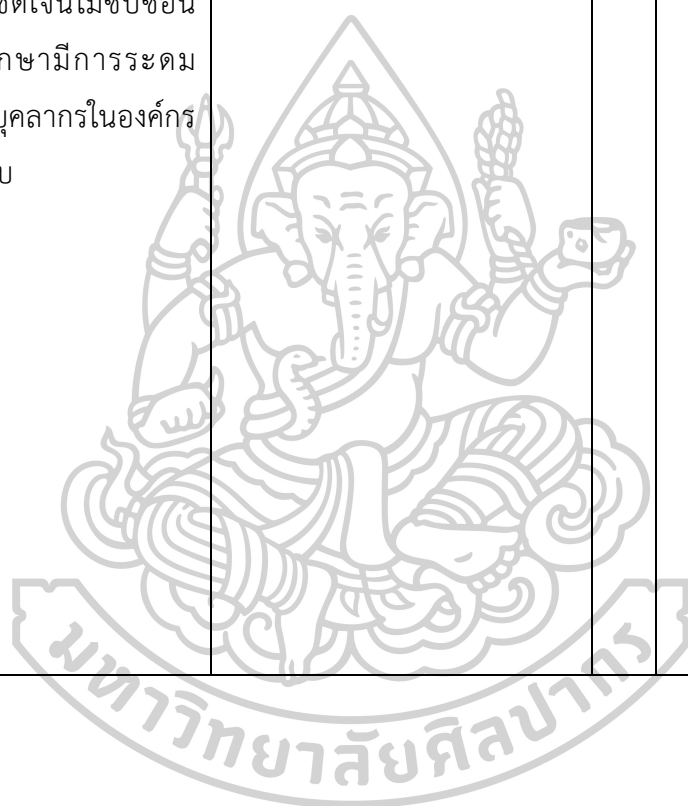
นิยามตัวแปร (องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1. ความรอบรู้แห่งตน (Y_1) หมายถึง การเรียนรู้ขององค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมี การเรียนรู้ ในองค์กรทาง การศึกษานั้น สถานศึกษามี บุคลากรที่เข้าใจและเห็น ความสำคัญกับการเรียนรู้และ การพัฒนา และมีบุคลากรที่ให้ ความร่วมมือในการสร้างผลงาน และสร้างความสำเร็จมีครู ชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครู ต้นแบบหรือครูแห่งชาติ มี ผลงานทางวิชาการของครู เช่น งานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอนและ นวัตกรรมอื่นๆ และมีบุคลากรที่ อบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1.ครูมีความเข้าใจและเห็น ความสำคัญกับการเรียนรู้และ การพัฒนา				
	2.ครูให้ความร่วมมือในการสร้าง ผลงานและสร้างความสำเร็จ				
	3.สถานศึกษามีครูชำนาญการ พิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือ ครูแห่งชาติ				
	4.สถานศึกษามีผลงานทาง วิชาการของครู เช่น งานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ				
	5.สถานศึกษามีครูที่มีความ ต้องการในการเข้ารับการอบรม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ				
2.รูปแบบวิธีการคิด (Y_2) หมายถึง แบบแผนวิธีการคิดที่ เป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลและ ส่งผลต่อความเข้าใจและการ ตัดสินใจขององค์กร ในมิติของ สถานศึกษา คือ การที่บุคลากร	6.ครูมีวิธีคิดในการพัฒนาการ เรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้าน การสอน				
	7.ครูมีความสามารถในการคิด ตัดสินใจ				

นิยามตัวแปร (องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
ในสถานศึกษามีวิธีคิดในการ พัฒนาการเรียนรู้ประสบการณ์ ด้านการสอน มีความสามารถในการ การคิดตัดสินใจ และมีบุคลากร ที่มีทักษะการคิดพัฒนาการ เรียนรู้้อย่างหลากหลายวิธี และ มีความเพียรพยายามพัฒนา รูปแบบความคิดความเชื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของโลก	8.ครูมีทักษะการคิดพัฒนาการ เรียนรู้้อย่างหลากหลายวิธี				
	9.ครูมีความเพียรพยายาม พัฒนารูปแบบความคิด ความ เชื่อ ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของโลก				
3.การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Y ₃) หมายถึง ภาพในอนาคตที่อยาก ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นเสมือน เครื่องมือหนึ่งที่ขับเคลื่อน ผลักดันและพัฒนาให้งานและ ภารกิจขององค์กรมุ่งสู่จุดหมาย หรือเป้าหมายเดียวกัน สำหรับ สถานศึกษา บุคลากรทุกคนใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ ก า ห น ด วิ สัย ทั ศ น์ มี คณะกรรมการให้คำปรึกษาใน การกำหนดวิสัยทัศน์หรือ เป้าหมาย บุคลากรใน สถานศึกษาเข้าใจวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อม	10.ครูในสถานศึกษาทุกคนมี ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์				
	11.สถานศึกษามีคณะกรรมการ ให้คำปรึกษาในการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมาย				
	12.ครูเข้าใจวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสถานศึกษา				
	13.ครูทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อ ทำให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา บรรลุภายในระยะเวลาที่ กำหนด				

นิยามตัวแปร (องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
ทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อให้ วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของ สถานศึกษาบรรลุภายใน ระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกล ยุทธ์ หลักการ และแนวทาง ปฏิบัติที่จะทำให้บุคลากรไปสู่ ภาพที่ปรารถนาพร้อมกันได้	14.สถานศึกษามีกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติใน การทำงานที่ชัดเจน ทำให้ครู บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้				
4.การเรียนรู้เป็น ทีม (Y₄) หมายถึง กระบวนการที่พัฒนา ที่ปรับให้องค์กรดำเนินก้าวหน้า ไปในแนวทางเดียวกัน สำหรับ สถานศึกษา บุคลากรทุกฝ่ายใน สถานศึกษามีการวางแผนการ ปฏิบัติงานร่วมกัน ทุกฝ่ายใน สถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความรัก สามัคคีกันร่วมกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายใน องค์กร	15.ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามี การวางแผนการปฏิบัติงาน ร่วมกัน				
	16.ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามี การเรียนรู้ร่วมกัน				
	17.ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามี ความรัก ความสามัคคีกัน ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้น				
	18.ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษา ร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายใน องค์กร				

นิยามตัวแปร (องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
องค์การมีการพูดคุย การเสวนา ข้อตกลง ข้อสรุป และมีการ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ	19.ครูในสถานศึกษามีการ พูดคุย เสวนา มีข้อตกลง ข้อสรุป และมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ และ ประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ				
5.การคิดอย่างเป็นระบบ (Y ₅) หมายถึง วินัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการบริหารงานหรือการ ปฏิบัติงาน ทำให้งานนั้น สามารถเชื่อมโยง ต่อเนื่อง เต็มที่ ก้าวหน้า และบรรลุ ความสำเร็จ แม้มีข้อผิดพลาดก็ อาจจะส่งผลกระทบน้อยที่สุด เพราะผู้บริหารคิดอย่าง รอบคอบ ในส่วนของบริบททาง การศึกษานั้น คือการที่ผู้บริหาร มีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายใน ภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบ	20.ผู้บริหารมีการบริหารงาน อย่างรอบคอบ โดยทำให้แต่ละ งานสามารถเชื่อมโยงต่อเนื่อง และบรรลุความสำเร็จ				
	21.ผู้บริหารมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมาย ในภาพรวม และมีการปฏิบัติ แบบองค์รวม				
	22.ผู้บริหารมีแผนการ ดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน				
	23.ผู้บริหารมีการระดมความคิด ของครูในโรงเรียนอย่างเป็น ระบบ				

นิตยภัตตัวแปร (องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความ เหมาะสม / สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
องค์รวม อีกรั้งมีความคิด เชื่อมโยง คัดมอง หรือกำหนด เป้าหมายในภาพรวมมีแผนการ ดำเนินงานที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน และสถานศึกษา มีการระดม ความคิดของบุคลากรในองค์กร อย่างเป็นระบบ					



การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

เกณฑ์

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
1. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี								
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์								
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา								
11.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15.	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ								
16.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17.	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม								
21.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น								
24.	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
25.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา								
1 . ความรอบรู้แห่งตน								
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
2. รูปแบบวิธีการคิด								
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม								
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. การเรียนรู้เป็นทีม								
15.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. การคิดอย่างเป็นระบบ								
20.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/487

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 6 ฉบับ

ด้วย นายณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 640620063 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือซาเลเซียน” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รักษาการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเลย จำนวน 51 ข้อ

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	51

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
224.467	81.499	9.0277	51

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การเป็นแบบอย่างที่ดี [1. ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม]	219.833	79.178	.203	.850
การเป็นแบบอย่างที่ดี [2. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครูในโรงเรียน]	220.267	78.823	.284	.848
การเป็นแบบอย่างที่ดี [3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้]	220.167	78.006	.298	.848

การเป็นแบบอย่างที่ดี [4. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ อุทิศตน พุ่มเท และเสียสละ ให้กับโรงเรียน]	219.933	79.375	.206	.849
การเป็นแบบอย่างที่ดี [5. ผู้บริหารสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่าง สำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม]	220.333	79.885	.242	.849
การกำหนดวิสัยทัศน์ [6. ผู้บริหารมีการคัดสรรครู ให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน]	219.767	75.151	.654	.840
การกำหนดวิสัยทัศน์ [7. ผู้บริหารมีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับครู]	220.200	76.717	.494	.844
การกำหนดวิสัยทัศน์ [8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมี ส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียน ร่วมกัน]	220.067	71.582	.635	.838
การกำหนดวิสัยทัศน์ [9. ผู้บริหารสร้างแรง บันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้]	220.200	78.028	.304	.848
การกำหนดวิสัยทัศน์ [10. ผู้บริหารกำหนด นโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครู ในการ ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจน โดดเด่น เป็น เอกลักษณ์]	220.300	82.010	-.095	.853
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [11. ผู้บริหารให้ ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักใน การทำงาน]	219.800	78.028	.383	.846
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [12. ผู้บริหารตัดสินใจ บนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่ หลากหลาย]	220.067	80.064	.133	.851
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [13. ผู้บริหารเสริมสร้าง ทีมงานภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง]	219.900	76.990	.420	.845
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [14. ผู้บริหารให้ ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า และการ ปรับตัวต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครู]	220.400	78.869	.304	.848
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [15. ผู้บริหารสนับสนุน ความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้น ให้ครูคิดทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้ ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิด ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้แก้ไข ปัญหา]	220.367	79.826	.210	.849
การสร้างแรงบันดาลใจ [16. ผู้บริหารกระตุ้นและ จูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ ของโรงเรียนร่วมกัน]	219.767	76.116	.546	.842

การสร้างแรงบันดาลใจ [17. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน]	220.233	77.289	.446	.845
การสร้างแรงบันดาลใจ [18. ผู้บริหารสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน]	219.967	73.964	.602	.840
การสร้างแรงบันดาลใจ [19. ผู้บริหารสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติ ที่เคยปฏิบัติเดิม]	220.200	78.717	.272	.848
การสร้างแรงบันดาลใจ [20. ผู้บริหารให้เกียรติกับครู แสดงความห่วงใย เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู]	220.200	81.545	-.031	.853
การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม [21. ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือครูทุกคนเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน]	219.767	77.978	.401	.846
การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม [22. ผู้บริหารทำการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้]	220.300	79.803	.229	.849
การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม [23. ผู้บริหารมีความพยายามทำให้เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน]	219.967	75.482	.514	.842
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [24. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และให้ความใส่ใจในการทำงาน]	219.733	78.409	.362	.847
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [25. ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ทำงานให้ดีที่สุด โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย]	220.267	80.133	.165	.850
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [26. ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับครู]	219.933	77.926	.322	.847
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [27. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับครูอย่างเต็มที่ในการฝึกอบรมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ]	219.967	80.723	.057	.852
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [28. ผู้บริหารมีความเสมอภาคในการพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาดตนเองที่ครูได้เลือก]	220.200	80.648	.080	.851
ความรู้แห่งตน [1. ครูมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา]	219.733	80.409	.110	.851
ความรู้แห่งตน [2. ครูให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จ]	220.267	78.892	.276	.848

ความรู้รอบรู้แห่งตน [3. สถานศึกษามีครูชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแห่งชาติ]	220.133	71.913	.620	.838
ความรู้รอบรู้แห่งตน [4. สถานศึกษามีผลงานทางวิชาการของครู เช่น งานวิจัยเอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ]	220.100	78.852	.237	.849
ความรู้รอบรู้แห่งตน [5. สถานศึกษามีครูที่มีความต้องการในการเข้ารับการอบรม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ]	220.133	81.913	-.074	.854
รูปแบบวิธีการคิด [6. ครูมีวิธีคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการสอน]	219.633	78.033	.496	.845
รูปแบบวิธีการคิด [7. ครูมีความสามารถในการคิดตัดสินใจ]	220.200	77.683	.386	.846
รูปแบบวิธีการคิด [8. ครูมีทักษะการคิดพัฒนาการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี]	219.800	80.510	.088	.851
รูปแบบวิธีการคิด [9. ครูมีความเพียรพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก]	220.233	82.806	-.191	.856
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [10. ครูในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์]	220.000	75.793	.485	.843
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [11. สถานศึกษามีคณะกรรมการ ให้คำปรึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย]	220.367	81.137	.049	.851
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [12. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา]	220.100	79.679	.180	.850
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [13. ครูทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด]	219.867	82.120	-.096	.855
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [14. สถานศึกษามีกลยุทธ์หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ครูบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้]	220.233	78.944	.257	.848
การเรียนรู้เป็นทีม [15. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน]	219.700	78.631	.352	.847
การเรียนรู้เป็นทีม [16. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน]	220.133	78.395	.290	.848
การเรียนรู้เป็นทีม [17. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีความรัก ความสามัคคีกัน ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น]	219.933	76.064	.513	.843
การเรียนรู้เป็นทีม [18. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายในองค์กร]	220.267	78.133	.366	.846

การเรียนรู้เป็นทีม [19. ครูในสถานศึกษามีการพูดคุย แลกเปลี่ยน มีข้อตกลง ข้อสรุป และมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กัน อย่างสม่ำเสมอ]	220.267	77.926	.390	.846
การคิดอย่างเป็นระบบ [20. ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างรอบคอบ โดยทำให้แต่ละงานสามารถเชื่อมโยงต่อเนื่องและบรรลุความสำเร็จ]	219.867	77.499	.371	.846
การคิดอย่างเป็นระบบ [21. ผู้บริหารมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนดเป้าหมายในภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบองค์รวม]	220.367	79.137	.307	.848
การคิดอย่างเป็นระบบ [22. ผู้บริหารมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน]	219.767	80.668	.073	.852
การคิดอย่างเป็นระบบ [23. ผู้บริหารมีการระดมความคิดของครูในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ]	220.133	80.602	.077	.852

ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 28 ข้อ

Case Processing Summary

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

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

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
122.967	33.964	5.8279	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.805	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การเป็นแบบอย่างที่ดี [1. ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม]	118.333	31.816	.293	.800
การเป็นแบบอย่างที่ดี [2. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครู (ในโรงเรียน)]	118.767	31.357	.437	.794
การเป็นแบบอย่างที่ดี [3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้]	118.667	31.057	.384	.796
การเป็นแบบอย่างที่ดี [4. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ อุทิศตน พุเมท และเสียสละ ให้กับโรงเรียน]	118.433	32.668	.179	.805
การเป็นแบบอย่างที่ดี [5. ผู้บริหารสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่างสำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม]	118.833	33.040	.202	.803
การกำหนดวิสัยทัศน์ [6. ผู้บริหารมีการคัดสรรครู ให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน]	118.267	30.133	.604	.786
การกำหนดวิสัยทัศน์ [7. ผู้บริหารมีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับครู]	118.700	30.838	.494	.791
การกำหนดวิสัยทัศน์ [8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน]	118.567	28.185	.556	.785
การกำหนดวิสัยทัศน์ [9. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้]	118.700	31.321	.353	.798
การกำหนดวิสัยทัศน์ [10. ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครู ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์]	118.800	34.303	-.109	.813
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [11. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน]	118.300	31.734	.370	.797
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [12. ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย]	118.567	32.668	.184	.805
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [13. ผู้บริหารเสริมสร้างทีมงานภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง]	118.400	31.559	.326	.799
การกระตุ้นการใช้ปัญญา [14. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า และการปรับตัวต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครู]	118.900	31.541	.440	.795

การกระตุ้นการใช้ปัญญา [15. ผู้บริหารสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ครูคิดทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้แก้ปัญหา]	118.867	32.189	.353	.798
การสร้างแรงบันดาลใจ [16. ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน]	118.267	30.271	.579	.787
การสร้างแรงบันดาลใจ [17. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน]	118.733	31.513	.388	.796
การสร้างแรงบันดาลใจ [18. ผู้บริหารสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน]	118.467	29.016	.610	.783
การสร้างแรงบันดาลใจ [19. ผู้บริหารสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติ ที่เคยปฏิบัติเดิม]	118.700	31.803	.322	.799
การสร้างแรงบันดาลใจ [20. ผู้บริหารให้เกียรติกับครู แสดงความห่วงใย เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู]	118.700	33.872	-.021	.811
การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม [21. ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือครูทุกคนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน]	118.267	31.651	.400	.796
การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม [22. ผู้บริหารทำการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้]	118.800	32.855	.222	.803
การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม [23. ผู้บริหารมีความพยายามทำให้เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน]	118.467	31.223	.333	.799
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [24. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และให้ความใส่ใจในการทำงาน]	118.233	32.392	.268	.801
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [25. ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ทำงานให้ดีที่สุด โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย]	118.767	33.013	.168	.804
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [26. ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับครู]	118.433	31.840	.279	.801
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [27. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับครูอย่างเต็มที่ในการฝึกอบรมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ]	118.467	33.154	.094	.808
การตั้งความหวังของงานไว้สูง [28. ผู้บริหารมีความเสมอภาคในการพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาดนเองที่ครูได้เลือก]	118.700	33.666	.018	.810

ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 23 ข้อ

Case Processing Summary

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

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

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
101.500	17.155	4.1419	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.683	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ความรู้แห่งตน [1. ครูมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา]	96.767	15.978	.271	.670
ความรู้แห่งตน [2. ครูให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จ]	97.300	15.114	.480	.651
ความรู้แห่งตน [3. สถานศึกษามีครูชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแห่งชาติ]	97.167	13.040	.558	.626
ความรู้แห่งตน [4. สถานศึกษามีผลงานทางวิชาการของครู เช่น งานวิจัยเอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ]	97.133	16.878	-.007	.697

ความรู้รอบรู้แห่งตน [5. สถานศึกษามีครูที่มีความต้องการในการเข้ารับการอบรม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ]	97.167	17.040	-.029	.696
รูปแบบวิธีการคิด [6. ครูมีวิธีคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการสอน]	96.667	15.264	.590	.649
รูปแบบวิธีการคิด [7. ครูมีความสามารถในการคิดตัดสินใจ]	97.233	14.668	.555	.642
รูปแบบวิธีการคิด [8. ครูมีทักษะการคิดพัฒนาการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี]	96.833	16.282	.166	.679
รูปแบบวิธีการคิด [9. ครูมีความพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก]	97.267	18.133	-.317	.714
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [10. ครูในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์]	97.033	14.999	.362	.659
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [11. สถานศึกษามีคณะกรรมการ ให้คำปรึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย]	97.400	17.007	.022	.687
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [12. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา]	97.133	16.947	-.008	.694
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [13. ครูทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด]	96.900	17.403	-.119	.704
การมีวิสัยทัศน์ร่วม [14. สถานศึกษามีกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ครูบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้]	97.267	15.444	.368	.661
การเรียนรู้เป็นทีม [15. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน]	96.733	15.375	.473	.654
การเรียนรู้เป็นทีม [16. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน]	97.167	15.316	.360	.661
การเรียนรู้เป็นทีม [17. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีความรัก ความสามัคคีกัน ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น]	96.967	14.792	.463	.649
การเรียนรู้เป็นทีม [18. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายในองค์กร]	97.300	15.666	.327	.665

การเรียนรู้เป็นทีม [19. ครูในสถานศึกษามี การพูดคุย เสนวนา มีข้อตกลง ข้อสรุป และมี การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และ ประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ]	97.300	16.010	.235	.673
การคิดอย่างเป็นระบบ [20. ผู้บริหารมีการ บริหารงานอย่างรอบคอบ โดยทำให้แต่ละ งานสามารถเชื่อมโยงต่อเนื่องและบรรลุ ความสำเร็จ]	96.900	15.748	.244	.673
การคิดอย่างเป็นระบบ [21. ผู้บริหารมี ความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนด เป้าหมายในภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบ องค์รวม]	97.400	16.248	.229	.674
การคิดอย่างเป็นระบบ [22. ผู้บริหารมี แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน]	96.800	16.303	.169	.679
การคิดอย่างเป็นระบบ [23. ผู้บริหารมีการ ระดมความคิดของครูในโรงเรียนอย่างเป็น ระบบ]	97.167	16.557	.094	.685





ที่ อว 8612.2/523



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย

ด้วย นายณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 640620063 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

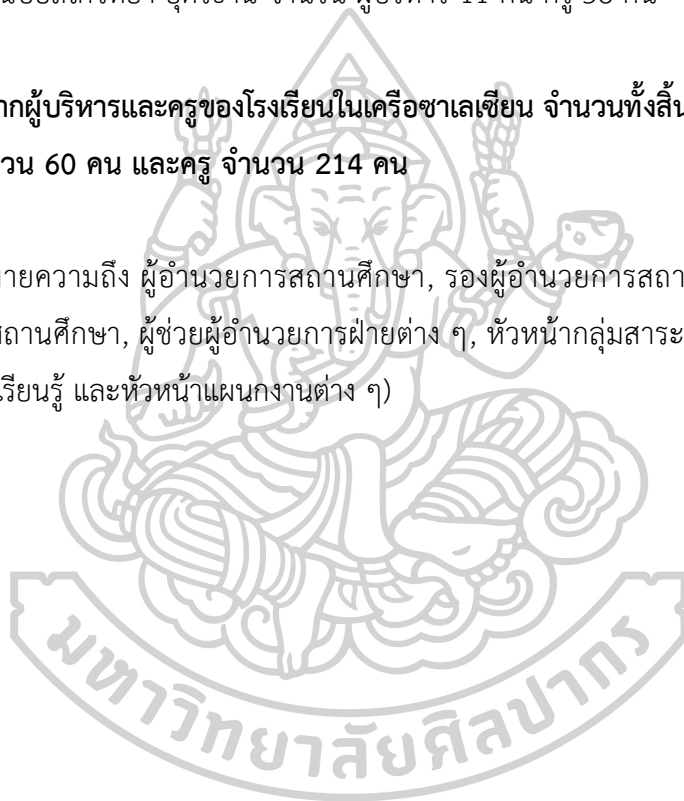
รายชื่อสถานศึกษาที่ขอเก็บรวบรวมข้อมูล

สถานศึกษาในเครือข่ายเขียนแห่งประเทศไทยแผนกสามัญ 5 โรงเรียน

1. โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย บ้านโป่ง ราชบุรี จำนวน ผู้บริหาร 11 คน ครู 25 คน
2. โรงเรียนเซนต์ดอมินิก มักกะสัน ราชเทวี กรุงเทพมหานคร จำนวน ผู้บริหาร 13 คน ครู 31 คน
3. โรงเรียนแสงทองวิทยา หาดใหญ่ สงขลา จำนวน ผู้บริหาร 13 คน ครู 47 คน
4. โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย หัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน ผู้บริหาร 12 คน ครู 53 คน
5. โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา อุดรธานี จำนวน ผู้บริหาร 11 คน ครู 58 คน

เก็บตัวอย่างจากผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือข่ายเขียน จำนวนทั้งสิ้น 274 คน ประกอบด้วย
ผู้บริหาร จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน

(ผู้บริหาร หมายความว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา, รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, รักษาการแทน
ผู้อำนวยการสถานศึกษา, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, รองหัวหน้า
กลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้าแผนกงานต่าง ๆ)





ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยใช้เป็นเครื่องมือในการ
เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

- 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน
- 2) เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน
- 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียน

2. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนในเครือข่ายอาเซียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการ
สถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าและผู้ช่วยในกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับชั้น
และครู

3. แบบสอบถามมี 3 ตอน จำนวน 56 ข้อ ดังนี้

- | | |
|--|--------------|
| ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 5 ข้อ |
| ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | จำนวน 28 ข้อ |
| ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | จำนวน 23 ข้อ |

4. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ โดยท่านสามารถตอบ
แบบสอบถามผ่าน Link: <https://forms.gle/GQAK7VfDubWo5hj59> เพื่อทำแบบสอบถาม

5. คำตอบที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด แต่ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม
เพื่อใช้พัฒนาการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกขั้นตอน
ตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม
เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร 080-828-1033

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความจริงของท่าน

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. ไม่เกิน 30 ปี () 2. 31 - 40 ปี
() 3. 41 - 50 ปี () 4. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี
() 3. ปริญญาโท () 4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา

- () 1. ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการสถานศึกษา, รองผู้อำนวยการฯ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ, หัวหน้ากลุ่มสาระฯ, รองหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และหัวหน้าแผนกงานต่าง ๆ)
() 2. ครูผู้ปฏิบัติการสอน

5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

- () 1. ไม่เกิน 5 ปี () 2. 6 - 10 ปี
() 3. 11 - 15 ปี () 4. 16 - 20 ปี
() 5. มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว

ระดับความคิดเห็น

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

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี					
1. ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม					
2. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครูในโรงเรียน					
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
4. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ อุทิศตน พุ่มเท และเสียสละให้กับโรงเรียน					
5. ผู้บริหารสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่างสำหรับครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์					
6. ผู้บริหารมีการคัดสรรครู ให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน					
7. ผู้บริหารมีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับครู					
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน					
9. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้					
10. ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจน โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์					
การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
11. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน					
12. ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย					
13. ผู้บริหารเสริมสร้างทีมงานภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
14. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า และการปรับตัวต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครู					
15. ผู้บริหารสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ครูคิดทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาสิ่งใหม่มาใช้แก้ไขปัญหา					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
16. ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน					
17. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
18. ผู้บริหารสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวังสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน					
19. ผู้บริหารสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติ ที่เคยปฏิบัติเดิม					
20. ผู้บริหารให้เกียรติกับครู แสดงความห่วงใย เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู					
ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม					
21. ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือครูทุกคนเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
22. ผู้บริหารทำการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
23. ผู้บริหารมีความพยายามทำให้เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น					
24. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และให้ความใส่ใจในการทำงาน					
25. ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ทำงานให้ดีที่สุด โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย					
26. ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับครู					
27. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับครูอย่างเต็มที่ในการฝึกอบรมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
28. ผู้บริหารมีความเสมอภาคในการพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาตนเองที่ครูได้เลือก					

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาข้อคำถาม เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว ถ้าท่านตอบ

ระดับความคิดเห็น

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

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความรู้รอบรู้แห่งตน					
1. ครูมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา					
2. ครูให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จ					
3. สถานศึกษามีครูชำนาญการพิเศษ ครูดีเด่น ครูต้นแบบหรือครูแห่งชาติ					
4. สถานศึกษามีผลงานทางวิชาการของครู เช่น งานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ					
5. สถานศึกษามีครูที่มีความต้องการในการเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
รูปแบบวิธีการคิด					
6. ครูมีวิธีคิดในการพัฒนาการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการสอน					
7. ครูมีความสามารถในการคิดตัดสินใจ					
8. ครูมีทักษะการคิดพัฒนาการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี					
9. ครูมีความเพียรพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก					
การมีวิสัยทัศน์ร่วม					
10. ครูในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
11. สถานศึกษามีคณะกรรมการ ให้คำปรึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย					
12. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
13. ครูทุ่มเทร่างกายแรงใจ เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด					
14. สถานศึกษามีกลยุทธ์ หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ครูบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้					
การเรียนรู้เป็นทีม					
15. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน					
16. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การเรียนรู้เป็นทีม					
17. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษามีความรัก ความสามัคคีกัน ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
18. ครูทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันทำงานภายใน องค์กร					
19. ครูในสถานศึกษามีการพูดคุย เสนอแนะ มีข้อตกลง ข้อสรุป และมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กัน อย่างสม่ำเสมอ					
การคิดอย่างเป็นระบบ					
20. ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างรอบคอบ โดยทำให้แต่ละงานสามารถเชื่อมโยงต่อเนื่องและบรรลุความสำเร็จ					
21. ผู้บริหารมีความคิดเชื่อมโยง คิดมอง หรือกำหนด เป้าหมายในภาพรวม และมีการปฏิบัติแบบองค์รวม					
22. ผู้บริหารมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน					
23. ผู้บริหารมีการระดมความคิดของครูในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					

= ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ =

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น
โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย

อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย
โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย

อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาและศาสนา วิทยาลัยแสงธรรม
อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2563 Completed Bachelor of Theology

Catholic Theological College, University of Divinity
Melbourne, Australia

พ.ศ. 2564 Completed Graduate Diploma in Theology

Catholic Theological College, University of Divinity
Melbourne, Australia

พ.ศ. 2564 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม