

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF EDUCATIONAL
PERSONNEL AND BEING A LEARNING ORGANIZATION IN EDUCATIONAL
INSTITUTIONS, UNDER THE LOCAL ADMINISTRATIVE
ORGANIZATION OF PHAYAO PROVINCE



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ของ วณัฐดา พุแสง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรณกร พรประเสริฐ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** วณัฐดา พูแสง, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ
- คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, บุคลากรทางการศึกษา

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา 2) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการติดต่ออย่างเป็นระบบ ด้านเรียนรู้เป็นทีม ด้านบุคลากรชั้นเลิศ และด้านมีแบบแผนความคิดร่วมตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Title: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF EDUCATIONAL PERSONNEL AND BEING A LEARNING ORGANIZATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS, UNDER THE LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION OF PHAYAO PROVINCE

Author: Wanatda Foosang, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

Advisor: Assistant Professor Dr. sunthon Khlal um

Keywords: Transformational Leadership, Being a Learning Organization, Educational Personnel

ABSTRACT

The purpose of this research study is as follows: 1) to study the transformational leadership of educational personnel under the local administrative organization of Phayao Province. 2) to study the being a learning organization in educational institutions under the local administrative organization of Phayao Province. 3) analyze the relationship between transformational leadership of educational personnel and being a learning organization in educational institutions under the local administrative organization of Phayao Province. A sample was selected from 165 schools. The study instruments were questionnaires with 5 rating scale. The statistical treatment used frequencies, percentage, mean, standard deviation, and Pearsons correlation.

The results of the study were as follows:

1. The transformational leadership of educational personnel under the local administrative organization of Phayao Province revealed that the overall aspects and each aspect were at the “high” level and which can be put in the order from high to low as Charisma Leadership, Individualized Consideration, Inspiration Motivation, and Intellectual Stimulation.
2. The being a learning organization in educational institutions under the local administrative organization of Phayao Province revealed that the overall aspects and each aspect were at the “high” level and which can be put in the order from high to low as Technology Application, Shared Vision, System Thinking, Team Learning and Personal Mastery.
3. The relationship between transformational leadership of educational personnel and being a learning organization in educational institutions under the local administrative organization of Phayao Province the overall aspects and each aspect were medium positive correlation and statistically significant at 0.01 level.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ที่ปรึกษา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณากร พรประเสริฐ อาจารย์วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา และคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ รวมทั้งคณาจารย์ที่ได้กรุณาส่งเสริม สนับสนุนให้ความรู้แก่ผู้ศึกษาและเป็นกำลังใจให้จนสำเร็จการศึกษา ผู้ศึกษาขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส ผู้ช่วยคณบดี วิทยาลัย การศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, ดร.สกวรัตน์ ไกรมาก คศึกษานิเทศน์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาพะเยา เขต 2 และนางสุทธิรดา เจริญพิทยา คศึกษานิเทศน์ชำนาญ การพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาพะเยา เขต 2 ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาความถูกต้องของเครื่องมือ แก้วไข และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวก และให้ความ ร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม จนทำให้การศึกษาครั้งนี้มีความ สมบูรณ์และมีคุณค่า

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขออุทิศ แต่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

วณัฐดา พุแสง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา.....	11
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	15
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	77
บทที่ 3 วิธีการดำเนินวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	78

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล	81
การวิเคราะห์ข้อมูล	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84
บทที่ 5 บทสรุป	104
สรุปผลการวิจัย.....	104
อภิปรายผลการวิจัย.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	120
บรรณานุกรม	125
ภาคผนวก.....	134
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	135
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	136
ภาคผนวก ค การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ.....	148
ภาคผนวก ง การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	158
ประวัติผู้วิจัย.....	160

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	32
ตาราง 2 แสดงสังเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา.....	59
ตาราง 3 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	79
ตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	84
ตาราง 5 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	85
ตาราง 6 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	85
ตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง	86
ตาราง 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	86
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา.....	87
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์.....	88
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	89
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา...90	
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	91

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา	92
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านบุคลากรชั้นเลิศ	93
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	94
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม.....	95
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านเรียนรู้เป็นทีม	97
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	98
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการใช้เทคโนโลยี	100
ตาราง 21 แสดงค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา.....	102



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 77



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ ที่ส่งผลต่อสังคมไทย โดยในปี 2565 จากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) พบว่า ประเทศไทย มีจุดอ่อนในด้านประสิทธิภาพการผลิต ด้านโครงสร้างพื้นฐานทั่วไป ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษา ทำให้อันดับทางการศึกษาของประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 56 ในการเปรียบเทียบจาก 64 ประเทศทั่วโลก และอยู่อันดับ 8 ในอาเซียน (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2565, สื่อออนไลน์) นอกจากนี้ พบว่า ปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของประเทศไทย ในปี 2565 มีแนวโน้มผลกระทบที่เป็นจุดเสี่ยงทำให้เด็กหลุดออกจากระบบการศึกษา อีกทั้งเด็ก เยาวชน และประชาชน ที่ขาดโอกาสเข้าถึงการศึกษามากถึง 1.4 ล้านคน โดยองค์การสหประชาชาติ (UN) ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งศตวรรษ 2030 (Sustainable Development Goals: SDGs) ข้อที่ 4 ว่าด้วยการส่งเสริมการศึกษาที่เท่าเทียม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน (กานต์ธีรา ภูริวิกรัย, 2564, สื่อออนไลน์) จึงส่งผลให้ประเทศไทย โดยกระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในภาวะวิกฤตทางการศึกษา ช่วยเด็กและเยาวชนที่มีความเสี่ยงหลุดจากระบบการศึกษา และโครงการเพื่อส่งเสริม พัฒนา และช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มเด็กปฐมวัย กลุ่มเยาวชน ในระดับการศึกษา สูงกว่าภาคบังคับ กลุ่มเยาวชน นอกกระบวนการศึกษา และประชากร วัยแรงงาน และกลุ่มครู โรงเรียน และหน่วยจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่กระทรวงศึกษาธิการ จะดำเนินภารกิจหลักตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ถือเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง” เพื่อร่วมขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต นอกจากนี้รัฐบาลได้มีนโยบายทั้งในส่วนนโยบายหลัก ด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย และนโยบายเร่งด่วน

เรื่องการเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 และพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565, สื่อออนไลน์) สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าการศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศ การเข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึงจะช่วยยกระดับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สร้างโอกาสปิดช่องว่างทางสังคม สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้กระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 250 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life-Long Learning) (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566, สื่อออนไลน์) แต่ด้วยปัญหาการจัดการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายของหน่วยงานภาครัฐบ่อยครั้ง อีกทั้งโครงสร้างระบบการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยังคงยึดติดกับรูปแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ทำให้ส่งผลต่อการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา รวมถึงข้อระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน จึงทำให้หน่วยงานภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญโดยได้มีการจัดทำแผนขับเคลื่อนกิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นั่นคือการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ตอบโจทย์การพัฒนาของโลกอนาคต โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาเด็กเล็ก การสร้างโอกาสทางการศึกษา การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาครู ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาที่หลากหลาย การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมที่ให้ความสำคัญกับการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษา รวมถึงการบริหาร

และการจัดการศึกษาตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, สื่อบนไลน์) นั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ถือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและเป็นสถานที่ให้การศึกษาสำหรับเด็กในพื้นที่เขตกำกับการปกครองท้องถิ่น สถานศึกษาเหล่านี้จะมีความคุ้นชิน ใกล้ชิดกับชุมชนทำให้สามารถมองเห็นสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชนแต่ละพื้นที่ได้อย่างแท้จริง ส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาสำหรับเด็ก ให้เด็กได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน

บุคลากรทางการศึกษาจึงถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์กร ที่จะสามารถรับมือต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของโลก และสามารถขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้ โดยบุคลากรทางการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ 3) การเป็นผู้ที่คำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถของตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และ 4) การเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มั่นใจในการก้าวข้ามอุปสรรค และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้มีความสำคัญและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาในยุค การเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน สถานศึกษาที่ถือเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในระบบการศึกษา มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ นั้นทำให้สถานศึกษาต้องมีคุณภาพ และสิ่งที่เป็นหลักประกันที่จะทำให้สถานศึกษา มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ นั่นคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1) บุคลากรชั้นเลิศ ที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง ในสถานศึกษา และการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนา ศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และการลงมือปฏิบัติ ในการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกับสิ่งต่าง ๆ 3) การมีแบบแผนความคิดร่วม มีการพัฒนาความคิด และทักษะในการตัดสินใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยเน้นการปรับตัวให้เข้ากับ

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และการพัฒนาความสามารถในการรับรู้และจำแนกสิ่งต่าง ๆ

4) การเรียนรู้เป็นทีม บุคลากรต้องพัฒนาทักษะและศักยภาพผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ วิธีการคิด การสนทนาและอภิปรายร่วมกัน เพื่อช่วยให้เกิดความสามารถในการ แก้ไขปัญหาและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5) การคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรจำเป็นต้องมีความคิดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และ 6) การใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเชื่อ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการหมั่นสืบค้น ตรวจสอบ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงานของ องค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่า และปรัชญาขององค์การ (Dixon, 1994, p. 136) จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา ที่จะต้องร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา ให้ดีและก้าวหน้าโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ร่วมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น ในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพ เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาในองค์การมีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับบุคคลอื่น รู้จักการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อย่างเป็นเครือข่าย เพื่อให้พร้อมต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการพัฒนา องค์การที่ยั่งยืน จากการศึกษางานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ใน ระดับสูง ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจึงควร ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน เป็นมิตรน่ายกย่อง นับถือและเคารพศรัทธา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อเป็น แนวทางในการนำพาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (คิลปิน ทิพพันธ์คุณ, 2566) และงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนา ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 24 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 24

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลาง ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องลงมือปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง มีภาวะผู้นำ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ (วิโรจน์ นามโส, 2557) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีการเรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา และนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา และสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา จำนวน 279 คน ทั้งหมด 9 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองดอกคำใต้ 2) โรงเรียนเทศบาล ตำบลจิม คือเวียงจ๋า 3) โรงเรียนเทศบาลเวียงล่อ (บ้านปางป้อม) 4) โรงเรียนเทศบาล 1 พะเยาประชาชนกุล 5) โรงเรียนเทศบาล 2 แม่ตำต่วนเวทย์ 6) โรงเรียนเทศบาล 3 หล้าอิงราษฎร์นุกุล 7) โรงเรียนเทศบาล 4 ภูมิทร์ราษฎร์นุกุล 8) โรงเรียนเทศบาล 5 แก้วปัญญาอุปถัมภ์ 9) โรงเรียนเทศบาล 6 ครูบาอินไตรัฐประชาอุทิศ (รายงานสรุปจำนวนบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ทั้งหมด 9 โรงเรียน จำนวน 279 คน โดยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรสำเร็จของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 165 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และคำนวณสัดส่วน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

2.1 การศึกษาประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาโดยการสังเคราะห์จากทฤษฎี แนวคิดของนักวิชาการ เอกสารงานวิจัย ได้แก่

2.1.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2.1.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1.4 ด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.2 การศึกษาประเด็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์จากทฤษฎี แนวคิดของนักวิชาการ เอกสารงานวิจัย ได้แก่

- 2.2.1 ด้านบุคลากรชั้นเลิศ
- 2.2.2 ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.2.3 ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม
- 2.2.4 ด้านเรียนรู้เป็นทีม
- 2.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
- 2.2.6 ด้านการใช้เทคโนโลยี

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปร ดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 3.1.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 3.1.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 3.1.4 ด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.2 ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

- 3.2.1 ด้านบุคลากรชั้นเลิศ
- 3.2.2 ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3.2.3 ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม
- 3.2.4 ด้านเรียนรู้เป็นทีม
- 3.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
- 3.2.6 ด้านการใช้เทคโนโลยี

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา จำนวน 9 แห่ง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษาที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในองค์กรเพื่อลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ เกิดแนวคิดใหม่ ๆ หรือทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีศักยภาพ มีความเจริญก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ตระหนักและมองประโยชน์ขององค์กรมากกว่าส่วนตน ประกอบด้วย 4 ด้าน

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษาที่คอยกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยสร้างกำลังใจ และการคิดในแง่บวก รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามอยู่เสมอเมื่อต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิด การเรียนรู้วิธีวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นวิธีการใหม่ ๆ หรือแนวคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนเข้าใจในบริบทหน้าที่ของตนเอง

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษาต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล นั่นจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถของตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการไว้วางใจในวางแผนกระบวนการทำงาน ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของทุกฝ่าย เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มั่นใจในการก้าวข้ามอุปสรรค และเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือ น่ายกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ วิธีคิด เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และมีการถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน เพื่อสามารถนำองค์ความรู้มาปรับใช้

ในการทำงาน มีการผลิตผลงานที่มีความสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 6 ด้าน

1. ด้านบุคลากรชั้นเลิศ หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในสถานศึกษา โดยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการเผยแพร่องค์ความรู้ภายในสถานศึกษา การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และการลงมือปฏิบัติ ในการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกับสิ่งต่าง ๆ เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม หมายถึง บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาความคิดและทักษะในการตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และการพัฒนาความสามารถในการรับรู้และจำแนกสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นความจริง ความเชื่อ ความคิด หรือจินตนาการ และจำแนกสิ่งที่ควรปฏิบัติและเข้าใจ เพื่อช่วยให้ได้เรียนรู้วิธีการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ และสร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

4. ด้านเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ วิธีการคิด การสนทนาและอภิปรายร่วมกัน เพื่อช่วยให้เกิดความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการยอมรับ การเห็นคุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคน นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรทางการศึกษามีการแสดงออกถึงการมีความคิดของบุคลากรที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่นในการทำงาน หมั่นสำรวจและแก้ไขปัญหารอบตัว รวมถึงวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีมากขึ้น

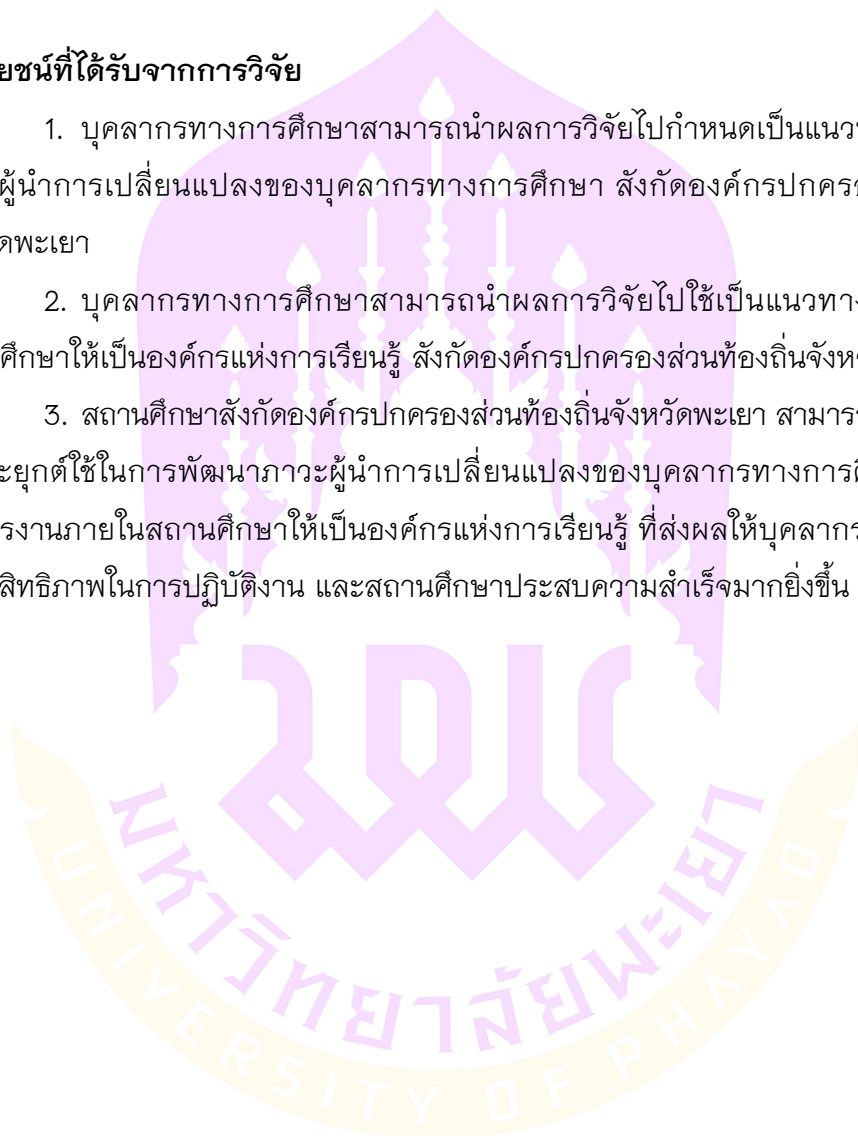
6. ด้านการใช้เทคโนโลยี หมายถึง บุคลากรทางการศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ และจัดระบบสารสนเทศต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้งาน

มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สะดวกสบาย เข้าถึงได้ทุกที่แบบไร้พรมแดน โดยมีองค์กรเป็นส่วนช่วยในการจัดหาอุปกรณ์เพื่อนำมาให้บุคลากรได้เข้าถึงเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. บุคลากรทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
2. บุคลากรทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
3. สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้บุคลากรทางการศึกษา มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษาประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
2. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปกรอบแนวคิด

บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

การปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย วางหลักให้มีการปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ส่วนรูปแบบในการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้คำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และความสามารถในการปกครองตนเองในด้านรายได้ จำนวนและความหนาแน่นของประชากร และพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ ประกอบกัน (มาตรา 249)

การปกครองท้องถิ่น คือ การที่รัฐบาลกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ท้องถิ่น เพื่อให้บริหารปกครองตัวเองอย่างอิสระปราศจากการออกอำนาจสั่งการและบังคับ ปัจจุบันประเทศไทยมีการปกครองส่วนท้องถิ่น 2 รูปแบบ 5 ประเภท คือ

1. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบล

2. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบพิเศษ แบ่งออกได้ 2 แห่ง คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำ “บริการสาธารณะ” และ “กิจกรรมสาธารณะ” เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุน “การจัดการศึกษา” ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น อำนาจหน้าที่ดังกล่าวนี้รัฐธรรมนูญกำหนดให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ ซึ่งต้องสอดคล้องกับรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหากสามารถร่วมดำเนินการกับองค์กรภาคเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐหรือการมอบหมายให้หน่วยงานภาคเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐให้ดำเนินการ จะเป็นประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นมากกว่าการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปดำเนินการด้วยตนเอง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถร่วมหรือใช้วิธีการมอบหมายให้ภาคเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐดำเนินการนั้นก็ได้ (มาตรา 250) หน้าที่ของรัฐที่ต้องดำเนินการโดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติ ด้านการศึกษา คือ รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความสามารถทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและธุรกิจเอกชนร่วมมือและสนับสนุนโครงการด้านการศึกษา ซึ่งปัจจุบันศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดการศึกษาให้กับเด็กเล็กตั้งแต่ 2-5 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น โดยมีผู้แทนจากชุมชนเข้ามาเป็นกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (สถาบันพระปกเกล้า, 2560, สืบออนไลน์)

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2551 ให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นราชการส่วนกลาง มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม และสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการพัฒนาระบบ รูปแบบ และโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดทำประสาน และ บูรณาการแผนพัฒนาท้องถิ่น และวางระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
3. ดำเนินการจัดทำ แก้ไข ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และกำกับดูแลและการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. กำหนดแนวทางและจัดทำมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานของบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น
5. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานด้านการเงิน การคลัง การงบประมาณ การพัสดุ การจัดเก็บรายได้ และการประกอบกิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งวางระบบตรวจสอบระบบการเงิน การบัญชีและการพัสดุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. ส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการบริการสาธารณะและการศึกษาในอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
7. กำหนด แนวทาง วางระบบ และสร้างตัวชี้วัดเพื่อเป็นมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนกำกับดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
8. ส่งเสริมภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
9. พัฒนาข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
10. พัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและของกรม
11. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2551, สื่อออนไลน์)
 1. ดำเนินการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรมในเขตพื้นที่จังหวัด
 2. อำนาจการ ประสาน ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอันเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอด้านการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 3. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย และตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครอง

ส่วนท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2551 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2551 ให้จัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอเป็นหน่วยงานภายในสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด

วิสัยทัศน์/พันธกิจ "มุ่งสร้างท้องถิ่นไทยให้เข้มแข็ง โปร่งใส ก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างมั่นคงตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูงและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ
2. นำนวัตกรรมมาใช้และพัฒนากระบวนการข้อมูลสารสนเทศในการบริหารและการจัดการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับประเทศไทย 4.0
3. สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็ง
4. ให้คำปรึกษาแนะนำ (Consult) ประสานและสนับสนุน (Facilitate) การบริหารจัดการและการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล
5. พัฒนาการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้าใจในการจัดบริการสาธารณะให้เป็นไปตามมาตรฐาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถของการให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริการสาธารณะ การติดตามผลการดำเนินงาน และการพัฒนากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบอำนาจหน้าที่ กฎหมาย และนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา จังหวัดพะเยามีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งหมด 17 โรงเรียน (12 อบท.) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งหมด 147 แห่ง (อบท. ทุกแห่ง เว้น อบจ. ทม.พย.) มีจำนวนเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4,237 คน และในโรงเรียน 3,746 คน (ข้อมูลสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ณ มิ.ย. 65)

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมาย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถผลักดันให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำสิ่งใหม่ ๆ หรือทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาขีดจำกัดความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้มีศักยภาพระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามด้วยความยินยอม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ปิยะ ดาบชัย (2563, หน้า 55) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงความมุ่งมั่นพยายามของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้นกว่าความมุ่งหวังที่ตั้งไว้

ธัญญามาศ แดงสีดา (2565, หน้า 32) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งจะกระตุ้นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น มีความพยายามมากขึ้น มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าที่มีอยู่ ตระหนักในภารกิจ ส่งผลให้องค์กร มีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

พรนภา ภาคธรรม (2564, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ การใช้อิทธิพล และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างตัวผู้นำและผู้ตาม ในการทำงาน และสร้างกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยให้ผู้ตามได้มีความพยายามที่จะทำให้เกิดผลงานที่เกินกว่าที่คาดหวังไว้ และไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

เมธาวิ คัมภีรานนท์ (2562, หน้า 18-19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างการทำงานใหม่ ๆ หรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพนักงาน นอกจากนี้ ผู้นำหรือผู้จัดการควรสามารถปรับกระบวนการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง และเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ที่เป็นผู้โต้แย้งปัญหา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ล้านนา มาปสุก (2562, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นภาพสะท้อนของความพยายามในการจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้เพื่อช่วยให้พนักงานปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึง การพัฒนาทักษะและความสามารถของตนให้สูงขึ้น ส่งผลดีต่อองค์กรในอนาคต

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 23-24) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม สามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาความสามารถผู้ตามให้มีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ทำให้ผู้ตามทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดการพัฒนากิจกรรมและความสามารถของตนให้สูงขึ้น ให้มีการลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ เกิดการริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ หรือทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้น ผู้นำจะเป็นผู้ช่วยให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันกันภายในองค์กร ส่งเสริมศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ตระหนักและมองประโยชน์ขององค์กรมากกว่าส่วนตน

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้นิยามความสำคัญเอาไว้มากมาย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

เกศสุตา วรรณสินธ์ (2562, หน้า 35) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม รวมถึงเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ในตระหนักในการกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, หน้า 22) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนยอมรับยอมทำตาม ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562, หน้า 15) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาโดยส่งเสริมความคิดเชิงบวกและการทำงานเป็นทีม ช่วยให้ผู้ติดตามมองเห็นอนาคตที่ดีขึ้นและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายของตนเอง นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นมากขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว

ธัญญา มาศ แดงสีดา (2565, หน้า 33) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคลากรในองค์กร สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสอดคล้องกับสถานการณ์ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Mushinsky (1997, p. 373) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ สมมุติฐาน และการผูกพันในการเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา โดยการให้อิทธิพลผู้ตามมาดำเนินการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยของสถานศึกษา

นิลาวัลณ์ จันทะรังสี (2565, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะ คักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวมเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาตนเอง และพัฒนาตนครูเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย

พิชชาภา เกาะเต็น (2563, หน้า 34-35) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับระบบงานขององค์กร เพราะมีส่วนอย่างมากในการช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ผู้นำที่สามารถเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาศักยภาพของสมาชิก และสร้าง

ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จนเกิดความผูกพันกับองค์กร ย่อมนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้

อังกูร เกาวัลย์ (2562, หน้า 24-25) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ทำทราบถึงคุณภาพของสถานศึกษา ผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์กร พิจารณาได้จากภาวะผู้นำภายในองค์กรสามารถสร้างโครงสร้างใหม่และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่น ผู้นำควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับองค์กร

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น มีความสำคัญต่อองค์กรหรือสถานศึกษา ที่ถือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรไม่ว่าจะเป็นด้านความคิด ทัศนคติ บทบาทหน้าที่ของบุคลากร ที่ช่วยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบร่วมกัน รวมไปถึงมุ่งพัฒนาตนเอง พัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร สร้างความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard (1997, pp. 130-139 อ้างอิงใน อุทุมพร จันทร์สิงห์, 2561, หน้า 31-32) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง “Does the tional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพภายในองค์กร และชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคำที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับความนิยมว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการที่จะมีการกระตุ้นเร้าความเข้มแข็ง และเอกลักษณ์ภายในของผู้นำ ความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนอกเหนือจากบารมี (Charisma) คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี (Charisma) เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass มองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551, หน้า 189-191) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเป้าหมาย คือ การเพิ่มความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามเกินกว่าที่คาดไว้ โดยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพวกเขา ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การสร้างความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร และกระตุ้นให้เพื่อร่วมงานและผู้ตามทำเกินความสามารถของตนเองเพื่อประโยชน์ขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้ คือ

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader: II Or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส รักดี

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การให้กำลังใจ ชื่นชม ยินดีกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้นำความสามารถออกมาใช้ สร้างทัศนคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในปฏิบัติงาน คอยให้คำแนะนำหากเผชิญกับปัญหา สนับสนุนผู้ร่วมงานที่ทุ่มเท อดทนกับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อ

ผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผยเอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio มองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมีองค์ประกอบอยู่ 4 ประการ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel (2005, pp. 286–289 อ้างอิงใน อุทุมพร จันทร์สิงห์, 2561, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) สามารถจัดการเรื่องที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน 2) มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ 3) ส่งเสริมให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) เป็นผู้มีหน้าที่ให้ความเห็นและคำแนะนำแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) สามารถจัดการเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) ริเริ่มวิสัยทัศน์ใหม่ 3) บรรดาใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การ 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ 5) เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นครูที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้นิยามองค์ประกอบเอาไว้มากมาย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

Bernard (1997, pp. 756–757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่า ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แต่จะกระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลอื่น รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีความตั้งใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างด้วยความมีน้ำใจ มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำสิ่งนั้น ๆ (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามได้มองเห็นภาพอนาคต รวมทั้ง ผู้นำแสดงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจน เพื่อให้มองเห็นภาพเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการให้การสนับสนุนส่งเสริม การสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management By Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ สามารถให้คำปรึกษา หรือเป็นที่ปรึกษาได้

Bass and Avolio (1985, pp. 120–123 อ้างอิงใน จีรวรรณ บัญญัตินามากรณ์, 2556, หน้า 94) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence) ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision)ร่วมกัน โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision)และรู้ถึงพันธกิจ(Mission) ขององค์การ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามโดยการโน้มน้าวให้พวกเขาจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายของทีมมากกว่าความสนใจของตนเอง สิ่งนี้กระตุ้นให้ผู้ติดตามใช้ความพยายามเป็นพิเศษ เพื่อทำงานเฉพาะให้สำเร็จ ผู้นำบรรลุสิ่งนี้โดยใช้วิธีง่ายๆ ในการโน้มน้าวใจและกระตุ้นอารมณ์ในตัวผู้ติดตาม ช่วยให้พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ทำอยู่ พวกเขาใช้คำหรือสัญลักษณ์เพื่อกระตุ้น

จินตนาการของผู้ติดตาม ความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้นแสดงให้เห็นเมื่อผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติงานและทำให้แน่ใจว่าพวกเขามีความสามารถที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำยังปลูกฝังความมั่นใจและความรู้สึกของผู้ตาม สร้างความคาดหวังถึงความสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation- IS) การกระตุ้นเชิงปัญญา เป็นการใช้การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้ง กิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กระตุ้นเชิงปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เมื่อกลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อมเกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงานงานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน ผู้นำต้องมีอำนาจเพียงพอที่ทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมมติ ในการคิดค้น กลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติแลประเมินเกิดโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้ง จุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) แบนและอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1985, pp. 120-123 อ้างอิงใน จีระวัฏฐ์ บุญวัฒนาภรณ์, 2556, หน้า 94) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) พิจารณาเพื่อยกระดับความต้องการของตัวผู้ตาม โดยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและผู้ตามเป็นรายบุคคล ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามบ้าง ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลในการมอบหมายงาน เพื่อให้ผู้ตามแสดงและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ สามารถบูรณาการความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภูมิใจและเห็นคุณค่าในตนเองในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

Northouse (2010, p. 729) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้มีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Hoy and Miskel (2012, p. 18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

James, John and James (2000, pp. 15-17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่าความเคารพชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
2. ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ การใส่ใจความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป
3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดอย่างมีเหตุมีผล โดยการประเมินจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้ตามคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
4. รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ การสนับสนุนของผู้นำเพื่อให้ผู้ตามทราบในสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้รับรางวัลที่พึงปรารถนา
5. การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลา

ผุสดี จิระนากุล (2562, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เต็มใจ และพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์และเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นผู้นำแนวคิด วิธีการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ได้ดีในทุกสถานการณ์ มีบารมี มีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน คอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และคอยให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมในการวางแผน มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อองค์กรไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สามารถทำงานอย่างมีความสุขและมีชีวิตชีวา ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คอยกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคีในหมู่คณะไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นมุ่งมั่นและมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ และเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มองการณ์ไกล มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนมีเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก และสนับสนุนให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร เกิดความท้าทายที่จะแก้ไขปัญหาค้นหาโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีแก้ปัญหาค้นหาที่เป็นนวัตกรรมและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ ใช้เหตุผลและหลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พวกเขาให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ การเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และส่งเสริมความร่วมมือเพื่อบรรลุผลสำเร็จในการแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเห็นคุณค่าของตนเอง มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล มีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เอาใจเขามาใส่ใจเรา และพูดคุยกันด้วยความเป็นกันเอง ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงและเป็นพี่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานและช่วยแก้ไขปัญหาย่อยๆ และพยายามพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นตามความสนใจและความสามารถของแต่ละคน ให้โอกาสในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และแสดงการยอมรับและชื่นชม

วุดินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 8) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น โดยจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตาม ช่วยให้เห็นถึงความสำคัญและความท้าทายในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การมองโลกในแง่ดี และการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมนี้ส่งเสริมความรู้สึกท้าทายและให้การสนับสนุนผู้ติดตามที่ต้องการทดลองแนวทางใหม่ ๆ หรือริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการทำงาน ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ติดตามแสวงหาและหาวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างอิสระ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นโดยมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตามจะคอยเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

จิตอิสราภาพ ใจอารีย์ (2564, หน้า 5) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้นประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการเป็นแบบอย่างที่ดีโดยทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์การ การกำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การปฏิบัติตามสัญญาที่เคยให้ไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง การรับฟังคำวิจารณ์ด้านการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และการอธิบายให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นจะทำวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการทำงาน การกล่าวถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี การชักนำให้ผู้ร่วมงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ การเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ร่วมงานให้เป็นเจ้าขององค์การ การอธิบายความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อบรรลุการปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน การให้กำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดง

ความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในหลายแง่มุม และการวางแผนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นระบบตามหลักการบริหารองค์การร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มานำเสนอหรือเผยแพร่ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องได้ การให้ผู้ร่วมงานยึดเป้าหมายหลักของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนางาน การมุ่งมั่นพัฒนาอุปสรรคเพื่อผลักดันความคิดสู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนลดภาระงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะเพื่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้น และการทำงานที่ดีขึ้น ทหารแสวงหานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และการสนับสนุนวิธีการและแนวคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ การทำให้ผู้ร่วมงานสนใจการพัฒนาจุดเด่นของตัวผู้ร่วมงาน การใช้เวลาในการสอนและแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง และการส่งเสริมการนำทักษะและประสบการณ์มาใช้ในการวางแผนและแก้ไขปัญหา

ริจิวาน มะสัน (2564, หน้า 7-8) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การแสดงระดับพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามที่แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีเทคนิคการทำงานอย่างเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมของเขา ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำเป็นแบบอย่างทำให้เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นหลักการบริหารหรือการทำงานที่เป็นขั้นตอน กระตุ้นผู้ร่วมงานมองเห็นกระบวนการในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมี การวิเคราะห์ผู้ร่วมงาน รู้จักและยอมรับจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละบุคคล ยอมรับความแตกต่างของผู้ร่วมงานให้ความสำคัญ ความช่วยเหลืออย่างจริงใจเป็นรายบุคคล สร้างขวัญและส่งเสริมให้พัฒนาหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนและส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

สรวิศ เพชรภูมิภัทร (2565, หน้า 120) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564, หน้า 15) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

ทัศนีย์ ไชยจิตร (2563, หน้า 108) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ชดวันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565, หน้า 8–9) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงว่ามีวิสัยทัศน์สามารถผลักดันวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของการวางแผนงาน และการกำหนดเป้าหมายในอนาคตและสามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้ มีความสามารถในการสื่อสารอุดมการณ์ มีเทคนิคการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักการและเหตุผล มีบุคลิกภาพดี มีภาพลักษณ์ทางบวก มีความมุ่งมั่นมีความเสียสละ มีความกล้าหาญในการนำไปสู่สถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ให้ความสำคัญค่านิยมที่ดีงาม มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความอดทนควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม และยุติธรรม ให้ความสำคัญกับทุกคนให้เท่าเทียมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความกระตือรือร้น ใช้การสื่อสารจูงใจ โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าการทำงาน และมีแรงอำนาจขับเคลื่อนจากภายในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความมุ่งมั่นที่จะแสดงความสามารถ พร้อมเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า กล้าคิด กล้าทำในสิ่ง ที่ถูกต้อง ดีงาม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานประสบกับความสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการพัฒนาผู้ร่วมงานโดย ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ สร้างโอกาส ทำทลายความสามารถโดยมอบหมายงานหรือใช้สถานการณ์ที่เป็นปัญหากระตุ้นความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการทำงานเป็นระบบ และเป็นทีม วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาองค์กรด้วยรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ ไว้วางใจ ให้อิสระและมอบอำนาจการตัดสินใจให้ฝ่ายต่าง ๆ ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงาน เห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสนับสนุนการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร และความรู้เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการวิเคราะห์ผู้ร่วมงาน รู้จักและยอมรับจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละบุคคล ยอมรับความแตกต่างของผู้ร่วมงาน

ให้ความสำคัญ ความช่วยเหลืออย่างจริงใจเป็นรายบุคคล สร้างขวัญและส่งเสริมให้พัฒนาหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนและส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

รัฐสภา จันทรลี (2562, หน้า 6-7) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมุติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารที่เป็นสัญลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูง ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง และแสดงเป้าหมายที่มีร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ตามมอข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่า สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ให้มีความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป รวมถึงการให้คำปรึกษาและคำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำและแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ชัดเจน มีอิทธิพลในการดึงดูดใจจนได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ เชื่อมมั่นในผู้บริหาร มองผู้บริหารเป็นต้นแบบ และสามารถนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่วินิจฉัย ดูแลเอาใจใส่รายละเอียด วิเคราะห์ แยกแยะความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรับปรุง พัฒนาจุดเด่นจุดด้อย โดยใช้การสื่อสารสองทาง เอาใจเค้มาใส่ใจเรา ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามความสามารถ ความต้องการและความถนัดเป็นรายบุคคล

5. การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับหรือกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ

สถานศึกษา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงทักษะความคิดของผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายโดยมีการรวบรวมข้อมูล ระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขึ้นมา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจน จนเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือด้วยกันสมัครใจ โดยใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน การแสดงภาษาท่าทาง การกระทำตนเป็นแบบอย่าง และการให้รางวัลด้วยคำพูดหรือการกระทำในการนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

ภวัต มิสดีย์ (2562, หน้า 10-11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ด้าน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการปรับโครงสร้างการบริหารขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

1.1 การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

1.2 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน หมายถึง การเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับทราบ และเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร หมายถึง การพัฒนาหน่วยงานโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ

2. การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ตนเอง มีการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร มีการดำเนินกิจกรรมอย่างสุจริต โปร่งใส เป็นที่ยอมรับร่วมกันขององค์กร และมีการสร้างแนวคิดเชิงบวกในองค์กร

2.1 การเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การสร้างการยอมรับให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับคุณภาพของตนเอง

2.2 การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้มีคุณธรรมจริยธรรม

2.3 การดำเนินกิจกรรมอย่างสุจริต โปร่งใส หมายถึง ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยไม่ทุจริตหรือแสวงหาประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ

2.4 การสร้างแนวคิดเชิงบวกในองค์กร หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจ และปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสร้างความมั่นใจ โดยการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่น ในความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่น่าเคารพ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามยอมรับผู้นำ

3.1 การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ หมายถึงการให้ความสำคัญ และสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 การสร้างความมั่นใจเคารพและยอมรับผู้นำ หมายถึง การให้ความเชื่อมั่น และให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำ

3.3 การส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ หมายถึง การสนับสนุน ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร มีความสุขในการปฏิบัติงาน

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีทำงาน ด้วยวิธีการใหม่ มีการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหา มีการแสวงหาวิธีการ แก้ปัญหา โดยใช้วิธีการใหม่ ๆ มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.1 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนางาน โดยใช้แนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2 การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ หมายถึง การพิจารณา ประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและการพิจารณาแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ไข หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าว

4.3 การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การส่งเสริมให้ บุคลากรมีโอกาสเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการวางแผน การทำงานอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางคุณภาพ

5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การยอมรับและเข้าใจเกี่ยวกับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเปิดโอกาสและยอมรับวิธีการทำงานของแต่ละบุคคล มีการให้ความยุติธรรมและเป็นมิตรกับทุกคนเสมอภาคกัน มีการมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร และมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกองค์กร

จากตาราง 1 การสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้น พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษานั้น มีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาหลากหลาย ประเด็น

โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญา/กระตุ้นการใช้ปัญญา/การกระตุ้นทางเขาวงกตปัญญา ในงานวิจัยนี้จะเรียกว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา, ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล/ความใส่ใจส่วนบุคคล/การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล/การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล/การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในงานวิจัยนี้จะเรียกว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์/การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์/อิทธิพลเชิงอุดมคติ/บารมี/ การสร้างบารมี ในงานวิจัยนี้จะเรียกว่า ด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยใช้ผลรวมของจำนวนนักวิจัยทั้ง 15 คน ที่มีค่าความถี่รวมเท่ากับ 13 ขึ้นไป พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา ได้ตัวแปร ที่สนใจในการศึกษา จำนวน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยผู้วิจัยอธิบายความหมายในแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือน หรือสอดคล้อง การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ดังนี้

กาญจนา พรัดขำ (2565, หน้า 50) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้ ผู้ร่วมงานและผู้ตามเกิดการยอมรับว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ สามารถวางแผนและจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้เป้าหมายและ วัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มุ่งมั่นอุทิศตน และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้บริหารทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้บริหาร และมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ได้

ทิพย์งค์ รักษาสิน (2564, หน้า 72) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงานจนเป็นที่ยอมรับศรัทธาภาคภูมิใจ ไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรค มีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน ทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ทุ่มเท แก้ปัญหาอุปสรรค ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานทราบ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

Yukl (1994, p. 17) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

Bass and Avolio (1994, p. 120) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ได้แก่ การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา และให้ความเคารพ

สุกรี สุระคำแหง (2563, หน้า 53) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจมีความสามารถในการจัดการ หรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการไว้วางใจในวางแผนกระบวนการทำงาน ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของทุกฝ่าย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มั่นใจในการก้าวข้ามอุปสรรค และเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือ น่ายกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

กาญจนา พรัดขำ (2565, หน้า 51) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของการทำงาน เห็นว่างานนั้นมีมีความหมายและท้าทายและไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกจนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารจะทำให้ครูสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน ทำให้ครูรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้ครูสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ เกิดความรู้สึกว่าการกิจที่จะทำเป็นสิ่งสำคัญ

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำจําพระพฤติในทางที่จะจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดแง่บวก

Cohen (1990, p. 58) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้กระทำ โดยสร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ และสร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า ตลอดจนสร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

Bass and Avolio (1994, p. 120) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมของผู้คนที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตามและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่คอยกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยสร้างกำลังใจ และการคิดในแง่บวก รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม อยู่เสมอเมื่อต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

กาญจนา พรัดขำ (2565, หน้า 53-54) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ความสามารถที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้

ร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูล หลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนวิธีการมองปัญหาโดยผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้ครูรู้สึกว่าปัญหานั้นมีความน่าสนใจ แปลกใหม่ และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยกัน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ครูว่าทุกปัญหามีทางออกอยู่เสมอ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย โดยผู้บริหารต้องทำให้เห็นว่าตนสามารถดำเนินแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างได้สำเร็จจากการช่วยเหลือร่วมระดมความคิดแก้ปัญหานั้นของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อส่งเสริมให้ครูเข้าใจในบทบาท สร้างความมั่นใจ และเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหานั้นในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมุติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยใช้การสื่อสารที่เป็นเอกลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Bass and Avolio (1994, p. 120) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหามีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ดวงพร ธนังธีรพงษ์ (2564, หน้า 33) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างความคิดและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูใช้ความคิดวินิจฉัยเลือกวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง มีการกระตุ้นครูในเชิงบวก เพื่อให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล สามารถแก้ไขปัญหการทำงานได้อย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีวิธีการโน้มน้าวใจและสนับสนุนวิธีคิดที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม รวมทั้งกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงคุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำกระตุ้นให้กระบวนการคิด การเรียนรู้วิธีวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ เป็นวิธีการใหม่ ๆ หรือแนวคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีแลกเปลี่ยนความคิดความเห็น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กาญจนา พรัดขำ (2565, หน้า 53–54) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคลากรในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาให้กับครูแต่ละคน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสนใจความต้องการของครู กระจายความรับผิดชอบ ใส่ใจในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ครูเกิดมิตรภาพที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเอง โดยผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน รวมทั้งให้ความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

Bass and Avolio (1994, p. 120) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือให้ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้อง เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมทั้ง ความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้อง โดยการมอบหมายงานให้ตามความรู้และความถนัดของแต่ละบุคคล นำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการช่วยตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกน้องมีเกิดความพึงพอใจ ส่งเสริม สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของลูกน้อง ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจกับลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

เก็จกนก พลวงค์ (2564, หน้า 46) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ระดับความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ร่วมงานผู้บริหารโรงเรียนจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสำเร็จและเติบโตของแต่ละคน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล นั่นจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถของตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้นิยามความหมายไว้มากมาย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถเพื่อสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง ปรับรูปแบบการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และเพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้นจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

Marquardt (2002) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เป็นการเรียนรู้ในระดับรายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนให้บุคลากรมีการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความตระหนักถึงเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Garvin (1993, p. 78) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างความรู้ การได้มาของความรู้และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

กฤตยา อินทรวชิเชียร (2564, หน้า 8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดระบบในองค์กรให้มีความสามารถและความพร้อมในการนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มาเป็นกลไกสำคัญมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ทีมงาน และองค์กร ด้วยการสร้างความรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน อีกทั้ง สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายโอนประสบการณ์ร่วมกันและสามารถจัดสรรความรู้ไปใช้ในงานต่าง ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการทำงานและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 35) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ในเชิงระบบ การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม องค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

Watkins and Golembiewski (1995) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ในองค์การนี้เกิดทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์การ และในสังคมที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การเรียนรู้เป็นความต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์นั้นคือการนำไปผสมผสานกับการทำงาน

สุทญา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 20) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารจัดการของผู้นำและสมาชิกทุกคนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีคิด วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การพร้อม ๆ กัน บุคลากรได้อิสรระในการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาขีดความสามารถของตน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย การคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง

สุนิสา มัยจิ้น (2563, หน้า 17) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้บุคคลของตนได้สามารถพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีทักษะวิธีการคิด การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการเรียนรู้ การปรับตัว พัฒนา ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กรอย่างต่อเนื่องและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยาย และพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยองค์การจะสนับสนุนส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการเรียนรู้ภายในองค์การให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ วิธีคิด เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และมีการถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน เพื่อสามารถนำองค์ความรู้มาปรับใช้ในการทำงาน มีการผลิตผลงานที่มีความสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้นิยามความสำคัญเอาไว้มากมาย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

Fulmer and Key (1998) ได้กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนา และการตัดสินใจของบุคคลและองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้ หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำ คู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับโลกยุคปัจจุบันนี้เป็นสิ่งสำคัญ และเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรก็คือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรหรือสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภายในองค์กร (Organizational Learning) และสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลและการแข่งขัน การเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น และสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้านตนเองในอันดับแรก ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคคลและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 1990 อ้างอิงใน สุชาติ รักษอก, 2565, หน้า 25-27) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า “The Fifth

Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการที่บุคคลมีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจ กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบ และขยายขอบเขตความรู้ออกไป และในระดับต่อมาได้นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ ซึ่งบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความชำนาญด้านทักษะส่วนบุคคลเป็นพิเศษ จะสามารถช่วยส่งเสริมความสร้างสรรค์ของผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์ประกอบทักษะส่วนบุคคลถือเป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ โดยที่สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ การเป็นผู้ที่สามารถกำกับจิตใจ รวมถึงพฤติกรรมของตัวเอง เป็นผู้ que เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง มีการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน และมีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีทักษะส่วนบุคคล (Personal Mastery) นั้น จะมีความมุ่งมั่น ชยัน สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ และมีความต้องการที่จะไม่หยุดเพิ่มพูนความสามารถของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ของแต่ละคนถือเป็นการเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลมีความรอบรู้ คือ การที่ฝึกตนเองให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือต้องการพัฒนาตน จึงเป็นบุคคลที่ต้องสร้างวินัย เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง หรือบनावิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีการรอบรู้ ก็จะมีใจที่จะเฝ้าหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีต้องการที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ (Human Mastery) คือ ความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปในลักษณะต่อเนื่อง ความมีปัญญาได้รับการยกระดับสมาชิกขององค์กรมีวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

2. แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการที่มองโลกตามความเป็นจริง เป็นความคิดและความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานและต่อองค์กร เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนก แยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ และการกระทำของบุคคลต่อกิจกรรมของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมที่ปรากฏแบบแผนทางความคิด คือ การจินตนาการสิ่งต่างอิทธิพลมาจากความคิดที่มีสายการบังคับบัญชา มาก ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ การจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้ และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่ในงานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากการที่แต่ละคนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ โดยมีจุดหมายในการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจ โดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร จะต้องเป็นการที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง (Synergism) ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ความสามารถและทักษะของสมาชิก เพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้และสมรรถนะของทีมให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล และเกิดการต่อยอดความรู้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ทั้งของตนเองและองค์กร และเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จากการรวมพลังของทีมต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ การมองผลของงานอย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของ

ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง โดยบูรณาการองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ทั้งนี้ องค์การจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผนและเห็นขั้นตอนของการพัฒนา

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าทฤษฎีของเซงเก้ (Senge) มีแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น 5 องค์ประกอบ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) (2002 อ้างอิงใน สุชาติ รักษอก, 2565, หน้า 28) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือชื่อ "Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success" ไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการดำเนินงานในองค์การ เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ กำหนดวิธีการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2. การปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบ จากเดิมที่ให้ความสนใจในเรื่องงานและผลผลิต ไปให้ความสนใจกับกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมองเห็นวัตถุประสงค์ที่จะทำร่วมกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่น มีการบูรณาการร่วมกัน มีความเป็นสมัยใหม่ ซึ่งโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะกำหนดให้สมาชิกต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจและชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ การให้อำนาจในการบริหารจัดการ การสร้างความสัมพันธ์อันดีหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้โดยการแสวงหา สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าใช้งานได้ง่าย

มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ประกอบด้วย 5 ประการ 1) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร 2) การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 3) การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน 4) การบริหารจัดการองค์ความรู้โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ 5) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

Gephart and Marsick ได้อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แค่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยงหรือการเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นสุข มีส่วนร่วมให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนา

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าแนวคิดของ Gephart and Marick ได้อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร 2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ 4) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และ 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง

Pedler and Boydell กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้ คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทาง และกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้อง และปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกัน ถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของ นโยบายและกลยุทธ์นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้งนโยบาย ต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัล หรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคน ให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสาร สอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร ที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 สร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงิน หน่วยงาน และบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบแต่ละแผนก สร้างความพึงให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กร โดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรองและการทำสัญญามากกว่าจะควบคุม

แบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบ แทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัล อย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเลือกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับ การกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง โครงสร้างที่กระจายอำนาจ บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกัน ซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคน ที่จะรวบรวมนำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้ง ในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีพบกับ กลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิก ชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขามีระบบและ กระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้านเศรษฐศาสตร์การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้ง ทดสอบ ว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปัน ความคิดและข้อมูล ข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้า และคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอดีตสาหรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์ เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจ ในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้

จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ตรงความต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกใจหรือผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง มีประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยนั่นคือมีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผล

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า Pedler and Boydell ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านการมองภายนอก (Looking out) และ 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญในการยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ แบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Senge (1990) ได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากหนังสือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การสร้างวินัยข้อนี้เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ โดยการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพย่อยซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานที่จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาจากความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ของความคิด และขององค์กรได้

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) บุคคลต้องมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งคิดและเก่งทำ กล่าวคือ ความเพียรพยายามในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอและมีปฏิภาณไหวพริบ เพราะในปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ให้เท่าทันต่อสถานการณ์และต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

3. การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) แนวคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจของคนขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็กจากสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว รวมถึง การเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา อาจารย์ เพื่อนร่วมงานและองค์กร ดังนั้น พื้นฐานของการมีวุฒิภาวะ คือ การมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจเรื่องงานหรือกิจกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ กล่าวคือ ก่อนที่เริ่มกระบวนการทำงานหรือการวางแผนต่าง ๆ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนก่อน และขั้นถัดมาในการกำหนดรายละเอียดแผนงานต้องคำนึงอยู่เสมอว่าดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมงานต้องมีตระหนักร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไรและทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างการพัฒนาที่ดีขึ้นให้กับองค์กรได้ จิตสำนึกเช่นนี้ทำให้คนในองค์กรมีความใฝ่เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานได้เป็นอย่างดี

David Gavin (1993 อ้างอิงใน สุชาติ รัถกอก, 2565, หน้า 37) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะของการดำเนินงานและการเรียนรู้มีลักษณะของการใช้การจัดการความรู้ร่วมด้วย ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ Systematic Problem Solving
2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ Experimentation with New Approaches
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน และเรื่องในอดีต Learning from their own Experiences and Past History
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น Learning from the Experiences and best Practice of others
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ Transferring knowledge quickly and efficiently

Ulrich (1993) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรต้องสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรเกิดการได้เปรียบมี 6 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งปันความรู้สึนึกคิด (Create a Shared Mindset) การที่สมาชิกในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) มีความเป็นหนึ่งเดียวกันในเรื่องเป้าหมาย

วัตถุประสงค์หลัก และกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยสังเกตได้จากการแบ่งปัน ความรู้สึกนึกคิด เช่น การตัดสินใจขององค์กร (Make Decision) การแบ่งปันข้อมูล (Sharing Information) การจัดการคน (Managing People) และการจัดสรรงาน (Allocating Work) เป็นต้น ทั้งนี้ จากการศึกษา พบว่า องค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้สึกนึกคิดมีแนวโน้มที่จะแข่งขัน ได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีคุณลักษณะเช่นนี้

2. การใช้ความสามารถและทักษะ (Generate Competencies) เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง การแข่งขันได้ขององค์กร (Organizational Competitiveness Profiles) ซึ่งรวมถึงการประเมิน ความสามารถขององค์กรด้วย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ/หรือความสามารถ ของแต่ละคนหรือกลุ่มในองค์กร รวมถึงการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เช่น การลงทุนอบรมหรือจำนวนบุคคลที่มีคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. การแน่ใจถึงผลลัพธ์ (Ensure Consequences) ผลลัพธ์อาจเป็นการจัดการในระดับทั่วไป โดยติดตามคุณค่าเพิ่มของคน (Value Added) สามารถวัดได้จากทรัพยากรที่ได้ (Output) และทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) การสร้างหน่วยวัดคุณค่าเพิ่มของคนเป็นสิ่งสำคัญต่อโครงสร้าง การแข่งขันได้ขององค์กร ถ้าองค์กรมีต้นทุนพนักงานสูงกว่าต้นทุนค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ผู้บริหารควรมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น

4. การใช้กลไกการควบคุม (Install Governance Mechanisms) การควบคุมองค์กร เพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมบุคลากร แต่ละคนในองค์กร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม เช่น โครงสร้างองค์กร การตัดสินใจ และกระบวนการจัดการข้อมูล โดยทั่วไปแล้ว หากจำนวนระดับชั้นบังคับบัญชาน้อยจะมีการ กระจายอำนาจมายังพนักงานในระดับต้นและมีการตัดสินใจที่รวดเร็วมากขึ้น

5. การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Develop a Capacity for Change) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเห็นได้จากระยะเวลาการอบรมพัฒนา ระยะเวลาทบทวน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ รวมทั้ง ระยะเวลาในการผลิต (Cycle Time) ซึ่งระยะเวลาการผลิตมักถูกเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีการผลิต ใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง

6. การแบ่งปันความเป็นผู้นำภายในองค์กร (Share Leadership Throughout the Organization) ความสามารถของผู้นำองค์กรเห็นได้โดยตรงจากความมุ่งมั่นของคนในองค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วนทางอ้อม เช่น การที่พนักงานตอบสนองต่อผู้นำ และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร อัตราการเข้าออกจางาน การขาดงาน ความขัดข้องใจในงาน หรือการวิพากษ์วิจารณ์ของแต่ละคน

Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นหัวใจสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องทำให้เกิดขึ้นในทุกระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรหลายประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะบรรลุให้สำเร็จร่วมกัน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นความคิด ความเชื่อ และวิธีการปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร และกลยุทธ์ซึ่งเป็นการออกแบบวิธีการที่เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในอนาคต

3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดพื้นที่และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนนำไปสู่การทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนและสังคม ตลอดจนมีเครือข่ายทางความสัมพันธ์ รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหากันเป็นทีมกับพนักงาน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้สอนและพี่เลี้ยงในการทำงานให้กับพนักงาน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งการเก็บรวบรวมและการจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนองค์ความรู้และการพัฒนาความรู้ที่ต่อเนื่องจนเกิดความรู้ขึ้นในองค์กร

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการที่องค์กรมีการจัดการความรู้และการเรียนรู้ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับบุคลากรทุกระดับและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

Ubben and others (2001 อ้างอิงใน ฐันทภา จันทรลี, 2562, หน้า 42) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ

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

นครินทร์ จับจิตต์ (2562, หน้า 4-5) ได้นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร และมีทักษะการเรียนรู้ โดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม โดยบุคคลในองค์กรให้ความร่วมมือ การแบ่งปันการทำงานเป็นทีม และการทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและเจริญเติบโตขององค์กร

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง องค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม มีกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น ความคล่องตัว ส่งเสริมบุคคลกรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงาน และข้ามสายงานให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา ผู้บริหารและบุคคลกรมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้นมาปรับปรุงงาน

4. การจัดการความรู้ หมายถึง องค์กรจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรในองค์กรสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เก็บรักษาและสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหมายถึง องค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีที่ผสมผสาน ที่มีทันสมัยมาใช้ จัดหาสื่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี จัดหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์

สุทธยา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 5-6) ได้นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง บุคลากรในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้ อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. แบบแผนทางความคิด หมายถึง ความสามารถจำแนกกระบวนการทางความคิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรก่อนตัดสินใจปฏิบัติงาน และสามารถปรับแนวคิด ค่านิยมและเจตคติในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องอาศัยการคิด ร่วมกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันและทุ่มเทการทำงานต่อองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้และร่วมกันทำงาน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยน ข่าวสารข้อมูลความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการเสวนา อภิปรายร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาให้สมาชิกทุกคนสามารถทำงานทดแทนกันได้ และรับผิดชอบ ร่วมกันเป็นทีม

5. การคิดเชิงระบบ หมายถึง การพิจารณาวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน เข้าใจ สามารถมองเห็น ปัญหาและต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม โดยการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการคิด การดำเนินงานอย่างมีลำดับขั้นตอน ประเมินผลการดำเนินงานและนำผล มาพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 5-6) ได้นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการฝึกฝนและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สร้างกระบวนการความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญในการ ที่จะมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ตั้งไว้

2. แบบแผนทางความคิด หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีแบบแผนทางความคิด ความเข้าใจ ความเชื่อ และทัศนคติแสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่เกิดจาก

การสังสมประสบการณ์ กลายเป็นรูปแบบความคิด มีวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความตระหนัก และเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมกันพัฒนาโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะผ่านการสนทนาหรืออภิปราย เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและคณะครูให้เพิ่มขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดแบบเชื่อมโยง และเห็นความสัมพันธ์ในองค์กร มีวิธิตัด เข้าใจปรากฏการณ์ และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รูปแบบที่สืบเนื่องกันอย่างเป็นระบบ

สุชาติ รักษอก (2565, หน้า 19) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงองค์กร การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

จินตนา ดิตวงพันธ์ (2565, หน้า 10) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น สนใจและเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวินัยในตนเอง รู้จักและปฏิบัติตามกฎระเบียบในองค์กร มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม และการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในสถานศึกษามีความเป็นทีมที่เข้มแข็งซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

3. การคิดอย่างเป็นทางการ หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาคิดอย่างมีขั้นตอน เชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการศึกษาหาข้อมูลในการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติจริง มีความสามารถในการวางแผนการทำงานโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล

ในการพัฒนางาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ โดยมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถตรวจสอบซ้ำได้ สามารถประเมินผลการทำงาน และสามารถพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

4. การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษา ทั้งผู้บริหาร และครูมีกระบวนการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง สร้างกรอบแนวความคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะ และสามารถปรับแนวคิด ค่านิยมและเจตคติในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน สนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มนัสพันธ์ ไบคุณากร (2563, หน้า 6-7) ได้นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้มีการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างวินัย มีความต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้

2. ด้านรูปแบบความคิด หมายถึง แบบแผนความคิดที่เป็นมุมมองทางปัญญา และประสบการณ์ของบุคคล มีผลต่อความเข้าใจในงาน และวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง เพื่อนำมาพัฒนางานให้บรรลุความสำเร็จ

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคน ซึ่งจะช่วยเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นพันธะผูกพันของทุกคนในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายของผู้คนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ มองเห็นภาพ ปัญหาและแนวทางการทำงานร่วมกัน

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความเข้าใจภาพรวมและการเชื่อมโยงกันของส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในองค์กรรวมและส่วนย่อย จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐสภา จันทรลี (2562, หน้า 7-8) ได้แบ่งองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึงความคิด ความเข้าใจของตนเองในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ รับรู้และเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงานและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ รับรู้และเข้าใจถึงวิธีการในการที่จะปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แก้ปัญหา ตั้งสมมุติฐาน ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการทำงานภายในหน่วยงาน รับรู้ระดับความสามารถของตนในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อน รวมทั้งรับรู้ถึงความสำคัญของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตน

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอยอมรับความจริงไม่ยึดติด เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก สร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่องมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาความรู้พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เห็นถึงสภาพความเป็นจริง และเหตุการณ์ที่สามารถติดต่อได้มีวิธีการรักษาความดีไว้ตลอดอย่างสร้างสรรค์

3. การมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติ ความคิด ความเข้าใจ มีประสบการณ์ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อการตัดสินใจใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ สร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลและพัฒนารูปแบบการคิดอย่างไม่หยุดยั้งไปพร้อมพร้อมกับอันเป็นไปของสภาพแวดล้อมรอบรอบตัว

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันและทุ่มเทให้กับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาตามสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรทราบถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน รับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับการระดมความคิดร่วมกัน รับรู้ถึงการยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างของแต่ละบุคคลในทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานและยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน รับรู้ถึงการสร้าง

บรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกที่มาร่วมทั้งรับรู้ถึงแนวทางที่หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน

6. การใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีและการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานที่สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพจัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ความรู้ไปและเข้าถึงได้จากทุกที่

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 7) ได้นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เข้าใจเป้าหมายชัดเจน ครูแบ่งความรับผิดชอบร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันและการร่วมมือกันภายในโรงเรียน ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน

2. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง ครูมีความรู้และความสามารถเชื่อมโยงความรู้ สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย ครูคิดวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝนด้านการคิดวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง โดยการสำรวจและแก้ปัญหาสิ่งรอบตัว

3. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษา การเรียนรู้และเข้าใจความคิดของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา มีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษาการนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหา

4. ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนาความสามารถของทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

5. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology Utilization) หมายถึง ครูมีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษา ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาใช้เทคโนโลยี

ในการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ครูสามารถปรับตัว และพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี

6. ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ครูสามารถนำประสบการณ์ และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ครูสามารถเข้าใจปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และสามารถแสดงความคิดออกมาอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี

สุนิสา มุ้ยจีน (2563, หน้า 5-6) ได้นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิธีคิดแบบมุ่งมั่นพัฒนา ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มีรูปแบบทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวในการวิเคราะห์ โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนทางความคิดแบบใหม่ให้สามารถนำมาพัฒนาวิธีคิดของตน และมีการวางแผนการทำงานโดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน

2. ความรอบรู้ของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลในสถานศึกษาที่มีความกระตือรือร้นสูง สามารถกำหนดเป้าหมายความต้องการที่แท้จริงของตนเอง เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้กล้าที่จะคิดและลงมือปฏิบัติตามความมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถ ในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถสร้าง วิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น และสร้างแรงจูงใจได้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จในชีวิต

3. แบบแผนทางความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเอง โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณในการพิจารณา และสามารถแยกแยะการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณ สามารถพัฒนาความคิดให้สอดคล้องและทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

4. วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือกันหรือการที่บุคคลมองภาพรวม ในอนาคตตามที่ต้องการให้สามารถถดถอยคิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการเชื่อมโยง และบูรณาการสิ่งต่าง ๆ โดยมีการสื่อสารระหว่างกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ยอมรับฟัง ความคิดเห็น และร่วมมือกันไปสู่ความสำเร็จโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เน้นให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมและอนาคตต่อไป

5. การเรียนรู้ของทีม หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ โดยสมาชิก จะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกันการแบ่งปันความรู้จนเกิดความคิดร่วมกัน พร้อมทั้งกระตุ้น

ให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการให้ปลายจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนที่มีมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและหาข้อสรุปที่ได้จากการเรียนรู้ในการฝึกปฏิบัติร่วมกัน

อังกูร เกาวัลย์ (2562) ได้นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้กลุ่มมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองมีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึกและสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบริการในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พนักงานศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ด้านการมีต้นแบบทางความคิด หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวและพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงและนโยบายของหน่วยงานในยุคนปัจจุบันไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกันที่อยากจะทำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น วางแผน และปฏิบัติร่วมกัน ทุ่มเทกำลังกายและใจกระทำ ให้เกิดขึ้นและทำให้ภาพอนาคตที่เกิดร่วมกันเป็นไปในทิศทางสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและจับต้องได้ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูได้มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันด้วยกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูมีวิธีการคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องการใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา และตัดสินใจ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	องค์กรแห่งการเรียนรู้										ความถี่				
	Senge (1990)	Garvin (1993)	Ulrich (1993)	Marquardt (2002)	Ubben, Hughes and Norris (2001)	จินตนา ตีตรงพันธ์ (2565)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)	มนัสนันท์ ไบคุณากร (2563)	สุชาดา รักเอก (2565)	นุชรา โพธิ์พัฒนาชัย (2564)		รุ่งนภา จันทรัส (2562)	วีรยา สัจจะเขตต์ (2564)	สุทยา อร่ามรัตน์ (2562)	สุวิสา มุ้ยจิ้น (2563)
12. การใช้เทคโนโลยี/การเพิ่ม ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี/การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี/การนำเทคโนโลยี มาใช้				/		/		/		/	/				5
13. การปรับเปลี่ยนองค์กร/ การเปลี่ยนแปลงองค์กร				/		/		/							3
14. การใช้อำนาจและสร้าง ความสามารถให้บุคคล/ การเพิ่มอำนาจบุคคล/ การใช้อำนาจให้กับบุคคล				/		/		/							3
15. การจัดการความรู้				/		/		/							3
16. พลวัตแห่งการเรียนรู้/ พลวัตการเรียนรู้				/		/		/							3
17. การพัฒนาความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลง			/												1
18. การแบ่งปันความเป็นผู้นำ ภายในองค์กร			/												1
19. การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม											/				1

จากตาราง 2 การสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้น พบว่า องค์กรประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษา นั้น มีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาหลากหลายประเด็น

โดยด้านบุคลากรชั้นเลิศ/การเป็นบุคคลที่รอบรู้/ความรอบรู้แห่งตน/ความรอบรู้ของ
บุคลากร งานวิจัยนี้จะเรียกว่า ด้านบุคลากรชั้นเลิศ, ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน/การสร้างวิสัยทัศน์
ร่วมกัน/วิสัยทัศน์ร่วม งานวิจัยนี้จะเรียกว่า ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน, ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม/
แบบแผนทางความคิด/รูปแบบความคิด/การมีต้นแบบทางความคิด งานวิจัยนี้จะเรียกว่า
ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม, ด้านเรียนรู้เป็นทีม/การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/การเรียนรู้ของทีม/
การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม งานวิจัยนี้จะเรียกว่า ด้านเรียนรู้เป็นทีม, ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ/

การคิดเชิงระบบ/การคิดอย่างเป็นทางการ/การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ งานวิจัยนี้จะเรียกว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการใช้เทคโนโลยี/การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี/การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี /การนำเทคโนโลยีมาใช้ งานวิจัยนี้จะเรียกว่า ด้านการใช้เทคโนโลยี

ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ผลรวมของจำนวนนักวิจัยทั้ง 15 คน ที่มีค่าความถี่รวมเท่ากับ 4 ขึ้นไป พิจารณาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ได้ตัวแปรที่สนใจในการศึกษา จำนวน 6 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลากรชั้นเลิศ
2. ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม
4. ด้านเรียนรู้เป็นทีม
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
6. ด้านการใช้เทคโนโลยี

โดยผู้วิจัยอธิบายความหมายในแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

ด้านบุคลากรชั้นเลิศ

Ubben and others (2001 อ้างอิงใน รุ่งนภา จันทร์ลี, 2562, หน้า 54) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความเป็นตัวของตัวเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรม เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น เปลี่ยนไปตามโลกมีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้นสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 16) กล่าวว่า บุคลากรชั้นเลิศ หมายถึง บุคลากรภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ให้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ และเพิ่มศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ พัฒนาให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชี่ยวชาญพิเศษในความสามารถ และขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานของตนได้อย่างต่อเนื่อง

จินตนา ศีตวงพันธ์ (2565, หน้า 81) กล่าวว่า บุคคลที่รอบรู้ การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและค้นหาล้างใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวินัยในตนเอง รู้จัก

และปฏิบัติตามกฎระเบียบในองค์กร มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 54) กล่าวว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ใหม่อยู่เสมอ ยอมรับความจริงไม่ยึดติด เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกสร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาความรู้พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลเห็นถึงสภาพความเป็นจริงและเหตุการณ์ที่สามารถเป็นไปได้ มีวิธีการรักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 34) กล่าวว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษา การเรียนรู้และเข้าใจความคิดของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา มีส่วนร่วมและถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษา การนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหา

สุทธยา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 27) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง บุคลากรในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สุนิสา มัชยจิน (2563, หน้า 23-24) กล่าวว่า ความรอบรู้ของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลในสถานศึกษาที่มีความกระตือรือร้นสูง สามารถกำหนดเป้าหมายความต้องการที่แท้จริงของตนเองเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้กล้าที่จะคิดและลงมือปฏิบัติตามความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นและสามารถสร้างแรงจูงใจได้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จในชีวิต

อังกูร เกาวัลย์ (2562, หน้า 48) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ใหม่อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองมีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านบุคลากรชั้นเลิศ หมายถึง บุคลากรต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในสถานศึกษา โดยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการเผยแพร่องค์ความรู้ภายในสถานศึกษา การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 51-77) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การสร้างความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกันจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 16) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร สร้างกรอบแนวคิดภายในองค์กร โดยบุคลากรร่วมมือ และมีความพร้อมในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน มีการสร้างวิสัยทัศน์และสื่อสารภายในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกันในทุกระดับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

รุ่งนภา จันทรลี (2562, หน้า 56) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันและทุ่มเทให้กับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษานำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 33) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ครุมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เข้าใจเป้าหมายชัดเจน ครอบคลุมความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้เกิดความผูกพันและการร่วมมือกันภายในโรงเรียน ครุมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน

สุทญา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 32) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องอาศัยการคิดร่วมกันร่วมสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ขับเคลื่อนไปสู่

เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันและทุ่มเทการทำงานต่อองค์กร

สุนิสา มุ้ยจีน (2563, หน้า 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือกัน คือการที่บุคคลมองภาพรวมในอนาคตตามที่ต้องการให้สามารถเกิดขึ้น คิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ โดยที่การสื่อสารระหว่างกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ยอมรับฟังความคิดเห็นและร่วมมือกันไปสู่ความสำเร็จ โดยมีเป้าหมายเดียวกันเน้นให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมในอนาคตต่อไป

อังกูร เกาวัลย์ (2562, หน้า 49) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกันที่อยากจะให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ที่ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผน และปฏิบัติร่วมกัน ทุ่มเทกำลังกายและใจกระทำให้เกิดขึ้นและทำให้ภาพอนาคตที่เกิดร่วมกันเป็นไปในทิศทางสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จินตนา ดีดวงพันธ์ (2565, หน้า 93) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน สนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และการลงมือปฏิบัติ ในการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกับสิ่งต่าง ๆ เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม

Senge (1990, p. 60) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิด คือ เป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติจากประสบการณ์จนนำมาเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานทางวุฒิภาวะ การตระหนักถึงกรอบความคิดของตนเอง ทำให้เกิดความชัดเจนในรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และหมั่นพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ ที่ล้าสมัย

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 17) กล่าวว่า แบบแผนความคิด คือ ความสามารถในการรับรู้และจำแนกสิ่งที่เป็นความจริง ความเชื่อ ความคิด หรือจินตนาการ และจำแนกสิ่งที่ควรปฏิบัติและเข้าใจรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาที่ความซับซ้อนในการสร้างแบบแผนทางความคิด โดยการฝึกทักษะทางความคิด การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในองค์กร และการเปิดใจเรียนรู้กับบุคคลอื่น การพัฒนาศักยภาพทางความคิดทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพและปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวความคิดและการปฏิบัติให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 55) กล่าวว่าคือ การมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติความคิดความเข้าใจ มีประสบการณ์ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อการตัดสินใจใช้กันวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ สร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลและพัฒนารูปแบบการคิดอย่างไม่หยุดยั้งไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว

สุทธยา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 29) กล่าวว่า แบบแผนทางความคิด หมายถึง ความสามารถจำแนกกระบวนการทางความคิด พิจารณาทบทวนไตร่ตรองสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานและสามารถปรับแนวคิดค่านิยมและเจตคติในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

สุนิสา มุ้ยจีน (2563, หน้า 25) กล่าวว่า แบบแผนทางความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเองโดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณในการพิจารณา และสามารถแยกแยะการตัดสินใจในการปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องและทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

อังกูร เกศวาลัย (2562, หน้า 48) กล่าวว่า การมีต้นแบบทางความคิด หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเองและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว และพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและนโยบายของหน่วยงานในยุคปัจจุบันไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าแก่ที่ล้าสมัยไปแล้ว

จินตนา ตีดวงพันธ์ (2565, หน้า 91) กล่าวว่า มีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาทั้งผู้บริหารและครูมีกระบวนการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง สร้างกรอบแนวความคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะ

และสามารถปรับแนวความคิดค่านิยมและเจตคติในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสมและสร้างสรรค์

วีรยา ลัจจะเขตต์ (2564, หน้า 33) กล่าวว่า รูปแบบทางความคิด หมายถึง ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ครูสามารถทำความเข้าใจและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและสามารถแสดงความคิดออกมาอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่ามีด้านแบบแผนความคิดร่วม หมายถึง การพัฒนาความคิดและทักษะในการตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และการพัฒนาความสามารถในการรับรู้และจำแนกสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นความจริง ความเชื่อ ความคิด หรือจินตนาการ และจำแนกสิ่งที่ควรปฏิบัติและเข้าใจ เพื่อช่วยให้ได้เรียนรู้วิธีการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ และสร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

ด้านเรียนรู้เป็นทีม

Senge (1990, p. 61) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสามัคคี ความร่วมมือในการนำไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ทักษะ และกระบวนการคิดเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถของทีมงาน โดยรวมมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกันทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 20) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างทีมงานที่มีคุณภาพและสามารถเพิ่มศักยภาพภายในองค์กร

จินตนา ดีดวงพันธ์ (2565, หน้า 84) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความกล้าแสดงออก ในการขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม และการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้ การทำงานร่วมกันในสถานศึกษามีความเป็นทีมที่เข้มแข็งซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถ แสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 57) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรทราบถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน รับรู้ และเข้าใจ เกี่ยวกับการระดมความคิดร่วมกัน รับรู้ถึงการยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างของ แต่ละบุคคลในทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานและยอมรับเหตุผลซึ่งกัน และกัน รับรู้ถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน มีการรับรู้ร่วมกันทุกคน สามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีม พร้อมทั้งรับรู้ ถึงแนวทางที่หน่วยงาน มีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ในหน่วยงาน

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 36) กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม หมายถึง ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนา ความสามารถของทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

สุทญา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 35) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ และร่วมกันทำงานโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน มีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาให้สมาชิกทุกคน สามารถทำงานทดแทนกันได้และรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม

สุนิสา มุ้ยจิ้น (2563, หน้า 28) กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีม หมายถึง การแลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ โดยสมาชิกจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกันการแบ่งปันความรู้จนเกิดเป็น ความคิดร่วมกันพร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย จะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนที่มีมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและหาข้อสรุปที่ได้จากการ เรียนรู้ในการฝึกปฏิบัติร่วมกัน

อังกูร เกาวัลย์ (2562, หน้า 50) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การดำเนินการ เพื่อให้ครูได้มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วม การส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกันด้วยกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ วิธีการคิด การสนทนาและอภิปรายร่วมกัน เพื่อช่วยให้เกิดความสามารถในการแก้ไขปัญหา และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการยอมรับ การเห็นคุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคน นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

Garvin (1993, pp. 78–91) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือ กิจกรรมที่สามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหา เพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming cycle (PDCA) การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 21) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบสามารถเห็นภาพที่เชื่อมโยงลักษณะภาพรวมภาพย่อย ทำให้สามารถวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาขององค์กร ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนที่เป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

รุ่งนภา จันทลี (2562, หน้า 53) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคคลากรรับรู้ถึงความคิดความเข้าใจของตนเองในสิ่งที่เกิดขึ้นเนี่ยเชื่อมโยงเป็นระบบรับรู้ และเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงานและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้รับรู้และเข้าใจวิธีการในความคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคคลากรในองค์กร เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์วิเคราะห์แก้ไขปัญหาตั้งสมมุติฐานใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหารับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการทำงานภายใน หน่วยงานรับรู้ระดับความสามารถของตนในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนรวมทั้งรับรู้ถึงความสำคัญขั้นตอนของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตน

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 34) กล่าวว่าคือ การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ครูมีความรู้และความสามารถเชื่อมโยงความรู้ สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมา

เป็นภาพย่อย ครุคิดวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝนด้านการคิดวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องโดยการสำรวจและแก้ปัญหาสิ่งรอบตัว

สุทญา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 38) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง การพิจารณาวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน เข้าใจ สามารถมองเห็นปัญหาและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม โดยการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการคิดการดำเนินงานอย่างมีลำดับขั้นตอน ประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลมาพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สุนิสา มัยจิ้น (2563, หน้า 22) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง เป็นการแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิธิตัดแบบมุ่งมั่นพัฒนา ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบมีรูปแบบทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวในการวิเคราะห์ โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนทางความคิดแบบใหม่ให้สามารถนำมาพัฒนาวิธีคิดของตนและมีการวางแผนการทำงานโดยไม่ยึดติดกับความคิดเดิมเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

อังกูร เกาวัลย์ (2562, หน้า 51) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การดำเนินการเพื่อให้ครุมีวิธีการคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องการใช้ข้อมูลในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

จินตนา ตีดวงพันธ์ (2565, หน้า 88) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาคิดอย่างมีขั้นตอน เชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการศึกษาหาข้อมูลในการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติจริง มีความสามารถในการวางแผนการทำงานโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ โดยมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถตรวจสอบซ้ำได้ สามารถประเมินผลการทำงาน และสามารถพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การแสดงออกถึงการมีความคิดของบุคลากรที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่นในการทำงาน หมั่นสำรวจและแก้ไขปัญหา รอบตัว รวมถึงวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนางานที่ดีมากขึ้น

ด้านการใช้เทคโนโลยี

Marquardt (1996) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการที่องค์กรมีการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับบุคลากรทุกระดับและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

นครินทร์ จับจิตต์ (2562, หน้า 5) กล่าวว่า การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง องค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีที่ผสม ที่มีทันสมัยมาใช้ จัดหาสื่ออุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี จัดหาระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 8) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีและการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานที่สะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพจัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ความรู้ไปและเข้าถึงได้จากทุกที่

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 7) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology Utilization) หมายถึง ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษา ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าด้านการใช้เทคโนโลยี หมายถึง บุคลากรนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ และจัดระบบสารสนเทศต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สะดวกสบาย เข้าถึงได้ทุกที่แบบไร้พรหมแดน โดยมีองค์กรเป็นส่วนช่วยในการจัดหาอุปกรณ์เพื่อนำมาให้บุคลากรได้เข้าถึงเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิโรจน์ นามโส (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านองค์การ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ และด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการวางแผนเพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านมุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการมีต้นแบบทางความคิด

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยะลา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คิลปิน ทิพย์นพคุณ (2566) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำศรีจันทร์ ผลการวิจัย พบว่า

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีปารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2. ด้านเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มัลลิกา ใจเย็น (2561) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

สุจิตราภรณ์ สำเภอินทร์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในทางบวกอยู่ในระดับ ปานกลาง แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงด้วย

มุขัมหมัดรอฮี มะลี (2553) ได้ศึกษางานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชน

3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

4. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูง

มุสตี จิรนากุล (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการ

มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการออกจากราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทธยา อร่ามรัตน์ (2562) ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า

1. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนทางความคิด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564) ได้ศึกษาการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ภาพรวม พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลำดับที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ลำดับที่ 2

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ลำดับที่ 3 ด้านแบบแผนทางความคิด ลำดับที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และลำดับที่ 5 ด้านความรอบรู้แห่งตน

2. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ด้าน 15 แนวทางการพัฒนา

อังกูร เกษวัลย์ (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีต้นแบบทางความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วีรภัทร รักชนบท (2561) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีมน ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

วัดไร่ขิงวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศ และระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาไม่แตกต่างกัน

สุชาติ รักษ์อก (2565) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิม เลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ พลวัตการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจให้บุคคล และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ธารินี วัฒนจันทร์ (2552) ได้ศึกษาการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรู้แห่งตน

2. ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศชายและเพศหญิง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศหญิงสูงกว่าเพศชาย

3. ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรีมีองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าวุฒิการศึกษาปริญญาตรี

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ซึ่งมีการสรุปกรอบแนวคิดไว้ ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้เรียงลำดับขั้นตอนในการดำเนินวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา จำนวน 279 คน ทั้งหมด 9 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองดอกคำใต้ 2) โรงเรียนเทศบาลตำบลจิม คือ เวียงจ๋า 3) โรงเรียนเทศบาลเวียงล่อ (บ้านปางป้อม) 4) โรงเรียนเทศบาล 1 พะเยาประชานุกูล 5) โรงเรียนเทศบาล 2 แม่ตำตอรุณเวทย์ 6) โรงเรียนเทศบาล 3 หล้ายอชิงราษฎร์นุกูล 7) โรงเรียนเทศบาล 4 ภูมิทร์ราษฎร์นุกูล 8) โรงเรียนเทศบาล 5 แก้วปัญญาอุปถัมภ์ 9) โรงเรียนเทศบาล 6 ครูบาอินไตรัฐประชาอุทิศ (รายงานสรุปจำนวนบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ทั้งหมด 9 โรงเรียน จำนวน 279 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรสำเร็จของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง 165 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	สถานศึกษา	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองดอกคำใต้	11	7
2	โรงเรียนเทศบาลตำบลจิม คือเวียงจำ	22	13
3	โรงเรียนเทศบาลเวียงลล (บ้านปางป้อม)	16	10
4	โรงเรียนเทศบาล 1 พะเยาประชานุกูล	43	25
5	โรงเรียนเทศบาล 2 แม่ตำต๋ารุณเวทย์	48	28
6	โรงเรียนเทศบาล 3 หล่ายอิงราษฎร์นุกูล	29	17
7	โรงเรียนเทศบาล 4 ภูมินทร์ราษฎร์นุกูล	32	19
8	โรงเรียนเทศบาล 5 แก้วปัญญาอุปถัมภ์	42	25
9	โรงเรียนเทศบาล 6 ครุบาอินไตรัฐประชาอุทิศ	36	21
รวมทั้งสิ้น		279	165

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

2. สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษา, ตำแหน่ง, ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 6 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 7 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 6 ข้อ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 7 ข้อ

โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าระดับคะแนน (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2557, หน้า 74) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

4 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

3 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

2 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบุคลากรชั้นเลิศ จำนวน 8 ข้อ
2. ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม จำนวน 7 ข้อ
4. ด้านเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ข้อ
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 6 ข้อ
6. ด้านการใช้เทคโนโลยี จำนวน 7 ข้อ

โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าระดับคะแนน (ชูศรี วงศ์รัตน์นะ, 2553, หน้า 138)

ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย

1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้วไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้วไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้
 3.1.1 นำแบบสอบถามที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้วไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้
 ตรวจสอบความสอดคล้องและครอบคลุมกรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะ ความเหมาะสมของ
 ภาษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

3.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน
 ประกอบด้วย

3.2.1 ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดี วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

3.2.2 นายโชคดี สกุลกวีพร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองพะเยา

3.2.3 นางชลิสา บุญแรง ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษาศึกษา เทศบาลเมืองพะเยา

เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาที่ต้องการจะวัดกับเนื้อหาที่ปรากฏในเครื่องมือ โดยกำหนดคะแนนไว้ดังนี้

- + 1 เมื่อเห็นว่า ข้อคำถามนั้นใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้หรือไม่
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่สามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้

แล้วนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ ถ้า $IOC > 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นใช้ได้ ถ้า $IOC < 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่ดีควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง ซึ่งผลปรากฏว่าข้อคำถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาที่มีค่าระหว่าง 0.67–1.00

3.3 หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ณ โรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 30 คน

3.4 นำข้อมูลที่ได้จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.98

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำไปขอความเห็นชอบและพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ที่เป็นประชากรตอบแบบสอบถาม โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม จำนวน 165 ชุด ให้แก่สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา กระทำโดย 2 วิธี ดังนี้
 - 2.1 แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง
 - 2.2 แจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้ธุรการโรงเรียนกระจายข่าวในการทำการตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามคืนจากสถานศึกษา โดยให้ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 7 วัน ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ 165 ชุด ได้รับกลับคืนมา 165 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
4. นำแบบสอบถามที่ได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วรับกลับคืน ตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
5. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำข้อมูลจัดลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อ และนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย
2. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scales) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ แล้วนำไปวิเคราะห์การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (ชูศรีวงศ์รัตน์, 2553 หน้า. 69) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า
(Rating Scales) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ แล้วนำไปวิเคราะห์การหาค่าเฉลี่ย
(\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย
โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

4. นำข้อมูลที่ได้มาแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับ
เกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553, หน้า 316) แปลความหมาย ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 ถึง 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 ถึง 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 ถึง 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษา, ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	36	21.80
หญิง	129	78.20
รวม	165	100

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 78.20 และเป็นเพศชาย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80

ตาราง 5 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
21-30 ปี	15	9.10
31-40 ปี	36	21.80
41-50 ปี	76	46.10
51-60 ปี	38	23.00
รวม	165	100

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 46.10 รองลงมา คือ อายุ 51-60 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 อายุ 31-40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 และอายุ 21-30 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	94	57.00
ปริญญาโท	69	41.80
ปริญญาเอก	2	1.20
รวม	165	100

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 รองลงมา คือ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 41.80 และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	2	1.20
รองผู้บริหารสถานศึกษา	3	1.80
ข้าราชการ	120	72.70
พนักงานราชการ	13	7.90
ลูกจ้างประจำ	10	6.10
ลูกจ้างชั่วคราว	12	7.30
อื่น ๆ	5	3.00
รวม	165	100

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งข้าราชการ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 72.70 รองลงมา คือ ตำแหน่งพนักงานราชการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.30 ตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 ตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	10	6.10
3-5 ปี	15	9.10
6-9 ปี	19	11.50
มากกว่า 9 ขึ้นไป	121	73.30
รวม	165	100

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ขึ้นไป จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 73.30 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ทำงาน 6-9 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 มีประสบการณ์ทำงาน 3-5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา**

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

**ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา**

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.17	0.51	มาก	1
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.99	0.50	มาก	3
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.95	0.58	มาก	4
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.16	0.46	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.07	0.45	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.99$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
 ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการมี
 อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การทำงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน	4.07	0.65	มาก	5
2	ท่านสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผน และเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด	4.03	0.67	มาก	6
3	ท่านมีมิตรไมตรี เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นจากบุคลากรทางการศึกษา ท่านอื่นอยู่เสมอ	4.31	0.61	มาก	1
4	ท่านมีปฏิบัติงานและร่วมปฏิบัติงานด้วย ความมุ่งมั่นทุ่มเท ให้ก้าวข้ามอุปสรรค เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม	4.28	0.59	มาก	2
5	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ทางการศึกษาท่านอื่น	4.12	0.59	มาก	4
6	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และเลื่อมใสในการทำงาน	4.20	0.66	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.17	0.51	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 ทุกข้อ ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
 คือ ท่านมีมิตรไมตรี เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากบุคลากรทางการศึกษา
 ท่านอื่นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.31$) รองลงมา คือ ท่านมีปฏิบัติงานและร่วมปฏิบัติงานด้วยความ
 มุ่งมั่นทุ่มเท ให้ก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม ($\bar{X} = 4.28$) และข้อที่มี
 ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลา
 ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
 ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการ
 สร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ท่านมีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทางการศึกษามีแรงบันดาลใจ ในการทำงาน และเห็นคุณค่าของงาน	3.93	0.68	มาก	5
2	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศภายใน สถานศึกษาให้มีความตื่นตัว กระตือรือร้น มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	3.95	0.62	มาก	4
3	ท่านสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรทางการ ศึกษาเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าของงาน ที่ได้รับมอบหมายและการทำงาน เพื่อส่วนรวม	3.88	0.64	มาก	6
4	ท่านสามารถสร้างกำลังใจบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษาในการทำงาน ได้อย่างต่อเนื่อง	3.84	0.58	มาก	7
5	ท่านมีเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก และมองโลกในแง่ดี	4.28	0.64	มาก	1
6	ท่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองและกล้าที่จะ นำเสนอให้เกิดการปฏิบัติ เพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย	4.00	0.64	มาก	3
7	ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงาน เห็นว่าปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เป็นสิ่งท้าทาย และสามารถแก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จได้	4.04	0.63	มาก	2
รวมเฉลี่ย		3.99	0.50	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก และมองโลกในแง่ดี ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา คือ ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เป็นสิ่งท้าทาย และสามารถแก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จได้ ($\bar{X} = 4.04$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถสร้างกำลังใจบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา

ข้อที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ท่านมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาสร้างกระบวนการคิด เกิดการเรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.88	0.65	มาก	5
2	ท่านสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาแก้ปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง	3.93	0.69	มาก	4
3	ท่านมีการกระตุ้นบุคลากรทางการศึกษานำวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา งาน	3.88	0.71	มาก	6
4	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเข้ามา มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่	4.07	0.73	มาก	1
5	ท่านใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา	3.98	0.71	มาก	2
6	ท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาตระหนัก ในบริบทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของแต่ละคน	3.95	0.72	มาก	3
รวมเฉลี่ย		3.95	0.58	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา คือ ท่านใช้วิธีที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 3.98$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีการกระตุ้นบุคลากรทางการศึกษานำวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.88$) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ท่านเข้าใจ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.27	0.68	มาก	1
2	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.26	0.58	มาก	2
3	ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า	4.12	0.59	มาก	4
4	ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ	4.12	0.61	มาก	5
5	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัด	4.03	0.59	มาก	7
6	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ	4.12	0.65	มาก	6
7	ท่านให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	4.22	0.60	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.16	0.46	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเข้าใจ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.26$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัด ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา จำนวน 6 ด้าน มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้ ด้านบุคลากรชั้นเลิศ ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม ด้านเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการใช้เทคโนโลยี

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ด้านบุคลากรชั้นเลิศ	4.03	0.55	มาก	6
2	ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.07	0.61	มาก	2
3	ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม	4.03	0.50	มาก	5
4	ด้านเรียนรู้เป็นทีม	4.04	0.53	มาก	4
5	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.06	0.57	มาก	3
6	ด้านการใช้เทคโนโลยี	4.07	0.54	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.05	0.49	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.07$)

ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.06$) ถัดมา คือ ด้านเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.04$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านบุคลากรชั้นเลิศ ($\bar{X} = 4.03$) ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม ($\bar{X} = 4.03$)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านบุคลากร
ชั้นเลิศ

ข้อที่	ด้านบุคลากรชั้นเลิศ	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ ให้ตนเองเป็นบุคคลรอบรู้	3.99	0.66	มาก	6
2	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	4.04	0.70	มาก	3
3	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น	3.98	0.70	มาก	8
4	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างความรู้ให้ตนเองอยู่เสมอ	4.10	0.65	มาก	2
5	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.03	0.70	มาก	4
6	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	0.65	มาก	7
7	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีวิธีจัดการความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์	4.00	0.64	มาก	5
8	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีทักษะในการทำงานอย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย	4.15	0.57	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.03	0.55	มาก	

จากตาราง 15 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านบุคลากรชั้นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีทักษะในการทำงานอย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างความรู้ให้ตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.10$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านมิวลิษฐ์ทัศน์ร่วมกัน

ข้อที่	ด้านมิวลิษฐ์ทัศน์ร่วมกัน	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นถึงทิศทางในอนาคต	4.09	0.64	มาก	2
2	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมของสถานศึกษา	4.13	0.69	มาก	1
3	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความตระหนัก เข้าใจ และมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและอนาคตของสถานศึกษา	4.08	0.68	มาก	3
4	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีการบูรณาการองค์ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ตามเป้าหมายที่ต้องการ	4.03	0.68	มาก	4
5	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเห็นเป้าหมายการขับเคลื่อนสถานศึกษาชัดเจนและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ	4.01	0.67	มาก	5
รวมเฉลี่ย		4.07	0.61	มาก	

จากตาราง 16 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านมิวสิคัลทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นถึงทิศทางในอนาคต ($\bar{X} = 4.09$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเห็นเป้าหมายการขับเคลื่อนสถานศึกษาชัดเจนและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{X} = 4.01$) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม

ที่	ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	4.06	0.59	มาก	3
2	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาความคิด ความเชื่อที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	4.08	0.58	มาก	2
3	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองสถานการณ์ก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.04	0.66	มาก	4
4	บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.97	0.59	มาก	6
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	3.94	0.57	มาก	7

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
6	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา พร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการสร้างกรอบแนวคิด ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน	4.04	0.66	มาก	5
7	บุคลากรทางการศึกษานำประสบการณ์ และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิด ของตนเอง	4.10	0.58	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.03	0.50	มาก	

จากตาราง 17 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษานำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาความคิดความเชื่อ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.94$) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านเรียนรู้
 เป็นทีม

ข้อที่	ด้านเรียนรู้เป็นทีม	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	สถานศึกษาจัดกระบวนการที่เหมาะสมกับ ในการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถ ของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา	3.99	0.61	มาก	5
2	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาส ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความคิดเห็น วิธีการและประสบการณ์ ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.08	0.62	มาก	1
3	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการสนทนา และอภิปราย ในเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง นำไปสู่ การหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำไป เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน	4.05	0.63	มาก	2
4	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ร่วมกันนำข้อคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และสร้างงานของสถานศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพ	4.04	0.58	มาก	3
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.02	0.58	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.04	0.53	มาก	

จากตาราง 18 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านเรียนรู้เป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น วิธีการและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสนทนา และอภิปรายในเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้ง นำไปสู่การหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ($\bar{X} = 4.05$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาจัดกระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ข้อที่	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ	4.02	0.68	มาก	6
2	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์หาความเกี่ยวเนื่องของปัญหาต่าง ๆ และมองปัญหาเป็นภาพรวม	4.05	0.68	มาก	4
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ	4.08	0.66	มาก	2

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาหมั่นสำรวจผลการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งนำปัญหาและข้อผิดพลาด มาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาอยู่เสมอ	4.07	0.61	มาก	3
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.04	0.61	มาก	5
6	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนางานให้เหมาะสมกับภาพรวมของสถานศึกษา	4.10	0.65	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.06	0.57	มาก	

จากตาราง 19 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนางานให้เหมาะสมกับภาพรวมของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.02$) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการใช้
 เทคโนโลยี

ข้อที่	ด้านการใช้เทคโนโลยี	(n = 165)		แปลผล	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี	4.13	0.60	มาก	1
2	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาและการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	0.63	มาก	4
3	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.11	0.58	มาก	2
4	สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพและนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย	3.99	0.60	มาก	7
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา	4.03	0.69	มาก	5
6	สถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทั่วสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าใช้งานได้อย่างถึง	4.11	0.68	มาก	3
7	สถานศึกษามีการจัดหาอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการให้กับบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.00	0.68	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.07	0.54	มาก	

จากตาราง 20 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา คือ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.11$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment Correlation coefficient)

สมมติฐานทางสถิติ

H_0 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

H_1 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา และกำหนดให้

X_1 = ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X_2 = ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

X_3 = ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

X_4 = ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X_{tot} = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม

Y_1 = ด้านบุคลากรชั้นเลิศ

Y_2 = ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Y_3 = ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม

Y_4 = ด้านเรียนรู้เป็นทีม

Y_5 = ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

Y_6 = ด้านการใช้เทคโนโลยี

Y_{tot} = การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยรวม

ตาราง 21 แสดงค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (X)	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา (Y)						
	ด้านบุคลากรชั้นเลิศ (Y_1)	ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_2)	ด้านมีแบบแผนความคิดรวม (Y_3)	ด้านเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)	ด้านการใช้เทคโนโลยี (Y_6)	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาโดยรวม (Y_{tot})
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (X_1)	.52**	.55**	.66**	.61**	.52**	.62**	.65**
ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ (X_2)	.55**	.56**	.66**	.58**	.51**	.60**	.64**
ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา (X_3)	.42**	.45**	.59**	.49**	.51**	.55**	.56**
ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (X_4)	.49**	.49**	.60**	.54**	.48**	.54**	.58**
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง โดยรวม (X_{tot})	.56**	.58**	.70**	.63**	.57**	.65**	.69**

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.69^{**}$) เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ภาพรวม ($r = 0.65^{**}$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจภาพรวม ($r = 0.64^{**}$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($r = 0.56^{**}$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.58^{**}$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม ($r = 0.70^{**}$) ด้านการใช้เทคโนโลยี ($r = 0.65^{**}$) ด้านเรียนรู้เป็นทีม ($r = 0.63^{**}$) ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($r = 0.58^{**}$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($r = 0.57^{**}$) และด้านบุคลากรชั้นเลิศ ($r = 0.56^{**}$)

บทที่ 5

บทสรุป

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยเรียงลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ถัดมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีมิตรไมตรี เปิดใจรับฟัง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากบุคลากรทางการศึกษาท่านอื่นอยู่เสมอ รองลงมา คือ ท่านมีปฏิบัติงานและร่วมปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท ให้ก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก และมองโลกในแง่ดี รองลงมา คือ ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นสิ่งท้าทาย และสามารถแก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถสร้างกำลังใจบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ รองลงมา คือ ท่านใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ท่านมีการกระตุ้นบุคลากรทางการศึกษานำวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเข้าใจ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ท่านส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัด

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ถัดมา คือ ด้านเรียนรู้เป็นทีม และค่าน้อยที่สุด คือ ด้านบุคลากรชั้นเลิศ ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม

2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านบุคลากรชั้นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีทักษะในการทำงานอย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย รองลงมา คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างความรู้ให้ตนเองอยู่เสมอ และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมของสถานศึกษา รองลงมา คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นถึงทิศทางในอนาคต และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเห็นเป้าหมายการขับเคลื่อนสถานศึกษาชัดเจนและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ

2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษานำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง รองลงมา คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาความคิด ความเชื่อ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน

2.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านเรียนรู้เป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น วิธีการและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รองลงมา คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสนทนา และอภิปรายในเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง นำไปสู่การหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาจัดกระบวนการที่เหมาะสมกับการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

2.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนางานให้เหมาะสมกับภาพรวมของสถานศึกษารองลงมา คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ

2.6 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านการใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี รองลงมา คือ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือสถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลากรชั้นเลิศ ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม ด้านเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการใช้เทคโนโลยี ทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยมีประเด็นการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรทางการศึกษา จำเป็นต้องมีเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงควรมีผู้นำที่มีลักษณะที่มีอุดมการณ์ มุ่งมั่นทุ่มเท เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นมิตรไมตรี เข้าถึงได้ง่าย พร้อมรับฟังอย่างจริงใจต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทางการศึกษาท่านอื่น ๆ โดยเต็มใจฟังและพิจารณาเหตุผลที่มาพร้อม ๆ กับความคิดเห็นนั้น ๆ นอกเหนือจากนี้ ควรเป็นผู้ที่คอยคำนึงถึงและเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถตนเอง เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มากไปกว่านั้นจำเป็นที่จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษามีพื้นที่ในการสื่อสารที่เป็นกันเอง ที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกันได้ อย่างอิสระ ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา

การทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เมธาวิ คัมภีรานนท์ (2562, หน้า 18-19) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างการทำงานใหม่ ๆ หรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพนักงาน นอกจากนี้ ผู้นำหรือผู้จัดการควรสามารถปรับกระบวนการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง และเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และสอดคล้องกับแนวคิดของ นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, หน้า 12) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถผลักดันให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำอะไรใหม่ ๆ หรือทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาขีดจำกัดความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้มีความสามารถระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามด้วยความยินยอม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มากกว่านั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ นามโส (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัย พบว่าความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัย มุฮัมหมัดรอฮิ มะลี (2553) ได้ศึกษางานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทางการศึกษาคอยเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากบุคลากรทางการศึกษาท่านอื่นอยู่เสมอ มากกว่านั้น การปฏิบัติงานและร่วมปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อให้ก้าวข้ามอุปสรรคไปได้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม อีกทั้งบุคลากรทางการศึกษาแต่ละท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และเลื่อมใสในการทำงาน

ให้แก่กันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเชื่อใจ ความเข้าใจ และเป็นแรงบันดาลใจให้ทุกคนมุ่งมั่นทุ่มเทสู่การพัฒนาและสร้างคุณค่าต่อองค์กรและสังคม อย่างก้าวหน้าต่อไปด้วยความมุ่งมั่นและความเชื่อเพื่อแก่กันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพยงค์ รักษาสิน (2564, หน้า 72) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงานจนเป็นที่ยอมรับศรัทธาภาคภูมิใจ ไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรค มีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน ทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ทุ่มเท แก้ปัญหาอุปสรรค ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานทราบ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ กาญจนา พริตขำ (2565, หน้า 50) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเกิดการยอมรับว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ สามารถวางแผนและจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นอุทิศตนและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเคารพนับถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้บริหารทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้บริหาร และมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ นามโส (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 24 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความคิดในแง่บวกในการทำงานช่วยเสริมสร้างให้ผู้ร่วมงานมีสมาธิและมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน การมองเห็นสิ่งดี ๆ ในงานช่วยเพิ่มความสุขและความสนุกในการทำงาน ทำให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตไปในทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ การสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่งขึ้น และการกระตุ้นความเชื่อมั่นในความสามารถ

ของตนเองก็ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แต่ละบุคคลตั้งศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจอีกทางหนึ่ง ให้กับการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยสร้างกำลังใจ และการคิดในแง่บวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชนันท์สรณ์ ปิยะภัทรวีรัตน์ (2565, หน้า 8-9) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความกระตือรือร้น ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความมุ่งมั่นที่จะแสดงความสามารถ พร้อมเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า กล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551, หน้า 189-191) กล่าวไว้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การให้กำลังใจ ชื่นชม ยินดีกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้นำความสามารถออกมาใช้ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการคิดในแง่บวก ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงาน คอยให้คำแนะนำ หากเผชิญกับปัญหา สนับสนุนผู้ร่วมงานที่ทุ่มเท อดทนกับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผุสดี จิรนากุล (2562) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทางการศึกษามีการเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยสร้างสภาพอารมณ์บวกภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและกระตุ้นการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาตระหนักในบริบท และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของแต่ละคน ส่งผลให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และมีผลงานที่ดีในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษา ได้มีโอกาส เปิดกว้างทางด้านความคิดเห็น เข้าใจบริบทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ทำให้สามารถร่วมคิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้งาน มีประสิทธิภาพและเกิดการดำเนินงานที่ดีในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 6-7) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้น ส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมุติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยใช้การสื่อสาร ที่เป็นสัญลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหา อย่างเป็นระบบและนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงพร ธนังธีรพงษ์ (2564, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้น ทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างความคิดและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการ ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูใช้ความคิดวินิจฉัยเลือกวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง มีการกระตุ้นครูในเชิงบวก เพื่อให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลสามารถแก้ไขปัญหา การทำงานได้อย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีวิธีการใหม่ น่าสนใจ และสนับสนุนวิธีคิดที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม รวมทั้งกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงคุณค่า ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิลปิน ทิพย์นพคุณ (2566) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทางการศึกษารับฟังและยอมรับ ความแตกต่างบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและสนับสนุนในการแสดงออก และการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน และคำนึงถึงความต้องการของแต่ละคน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้าง สภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและเชิงสร้างสรรค์ และบุคลากรคอยรับฟัง เป็นที่ปรึกษาให้กันและกัน อยู่ตลอดเวลา ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ และสถานศึกษา มีการพัฒนาไปทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยการให้การยอมรับ ให้ความสำคัญ ในการคอยรับฟังและเป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาด้านศักยภาพของบุคลากรและการพัฒนา ด้านคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตอิสราภาพ ใจอารีย์ (2564, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ในการให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของ กลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน การรับฟัง เรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ การทำให้ผู้ร่วมงานสนใจการพัฒนาจุดเด่นของตัวผู้ร่วมงาน การใช้เวลาในการสอนและแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง และการส่งเสริม การนำทักษะและประสบการณ์มาใช้ในการวางแผนและแก้ไขปัญหา และยังสอดคล้องกับ แนวคิดของ เก็จกนก พลวงค์ (2564, หน้า 46) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ระดับความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของ ผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ร่วมงานผู้บริหารโรงเรียนจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความ ต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสำเร็จและเติบโตของแต่ละคน และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ มัลลิกา ใจเย็น (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาถือเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ยังเป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในโลกที่มีการปรับปรุงพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้ในการส่งเสริมปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ การเรียนการสอน การจัดการระบบ งานสารสนเทศต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และมีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากนี้ การตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และบริบทของสถานศึกษา โดยให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน รับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาไปตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาและเทคโนโลยีเป็นไปตาม

ยุคปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) กล่าวว่าไว้ องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถ เพื่อสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง ปรับรูปแบบการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ และเพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้นจะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยองค์การจะสนับสนุนส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มากกว่านั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ รักรอก (2565) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ พลวัตการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจให้บุคคล และการเปลี่ยนแปลงองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุญา อร่ามรัตน์ (2562) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านบุคลากรชั้นเลิศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงานจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีและสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาความรู้และทักษะอย่างเต็มที่ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพ ความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ช่วยเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในงานของบุคลากร ทำให้เกิดการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และการกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองช่วยเสริมความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา ทำให้มีความรู้และทักษะที่มีคุณภาพมากขึ้น พร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสถานศึกษา โดยผ่านการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้วางเอาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุทธยา อร่ามรัตน์ (2562, หน้า 5-6) กล่าวไว้ว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง บุคลากรในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้ อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ มนัสนันท์ ไบคุณากร (2563, หน้า 6-7) กล่าวไว้ว่า ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ คือ การที่องค์กรส่งเสริมให้มีการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรในองค์กรสร้างวินัย มีความต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก

2.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนการดำเนินงาน ทำให้เกิดความเข้าใจ เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้สถานศึกษามีโอกาสในการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผน ทำให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในผลลัพธ์ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และบุคลากรยังสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เกิดความเข้าใจ มีมุมมองเชิงสร้างสรรค์ สามารถรับรู้และประมวลผลข้อมูลเชิงบวกและเชิงลบเพื่อดำเนินการปรับปรุงและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป ซึ่งการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันนี้ช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่ทำให้พวกเขามุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ทั้งนี้ยังช่วยสร้างการเข้าใจร่วมกันในแผนการดำเนินงานและวิสัยทัศน์ของอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้ (Senge) (1990 อ้างอิงใน สุชาติ รักษอก, 2565, หน้า 25-27) กล่าวไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากการที่แต่ละคนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคน

จะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยมีจุดมุ่งหมายในการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร จะต้องเป็นการที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง (Synergism) ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 5-6) กล่าวไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความตระหนัก และเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมกันพัฒนาโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรภัทร รักชนบท (2561) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก

2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา บุคลากรได้ใช้ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้และความรู้ทางวิชาการเพื่อสร้างแนวคิด แนวทาง หรือแผนการที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เข้าใจสภาพแวดล้อม และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จากการได้รับการส่งเสริมด้านความรู้และการฝึกอบรมให้กับบุคลากรเกี่ยวกับแนวคิดและเครื่องมือใหม่ ๆ ทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และคิดอย่างวิจารณ์ เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างพื้นที่ให้แก่บุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ไอเดีย และประสบการณ์ที่สร้างความเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และช่วยเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา พัฒนานวัตกรรม และเสริมสร้างทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งการมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความคิดและทักษะในการตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษา การรับรู้ข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์ และการตัดสินใจตามเหตุการณ์ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นการสร้างกรอบแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ ผ่านแนวคิด ประสบการณ์ และองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำเลือกทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มนัสนันท์ ใบคุณากร (2563, หน้า 6-7) กล่าวไว้ว่า รูปแบบความหมายถึง แบบแผนความคิดที่เป็นมุมมองทางปัญญาและประสบการณ์ของบุคคล มีผลต่อ

ความเข้าใจในงาน และวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง เพื่อนำมาพัฒนางานให้บรรลุความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา ดิวงพันธ์ (2565, หน้า 10) กล่าวไว้ว่า การมีแบบแผนความคิด คือ การที่บุคลากรในสถานศึกษา ทั้งผู้บริหารและครูมีกระบวนการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง สร้างกรอบแนวความคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะ และสามารถปรับแนวคิด ค่านิยมและเจตคติในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสมและสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธารินี วัฒนจันทร์ (2552) ได้ศึกษาของค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ด้านมีแบบแผนความคิดรวม อยู่ในระดับมาก

2.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ด้านเรียนรู้เป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา บุคลากรได้มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ทำให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจ และการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การสนทนาและอภิปรายที่สร้างสรรค์นี้ช่วยลด การโต้แย้งและการขัดแย้งในองค์กร และช่วยให้บุคลากรสามารถร่วมกันหาข้อสรุปและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร และการร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีและตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงในสังคม และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งจุดมุ่งหมายในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ช่วยเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การสนทนาและอภิปรายร่วมกันยังช่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความแตกต่างของแต่ละบุคคล และเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางานที่หลากหลาย ทำให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่งนภา จันทรลี (2562, หน้า 7-8) กล่าวไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันและทุ่มเทให้กับสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาตามสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุณิสา มุ่ยจีน (2563, หน้า 5-6) กล่าวไว้ว่า

การเรียนรู้ของทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ โดยสมาชิกจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกันการแบ่งปันความรู้จนเกิดความคิดร่วมกัน พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการให้ปลายจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนที่มีมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและหาข้อสรุปที่ได้จากการเรียนรู้ในการฝึกปฏิบัติร่วมกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังกูร เกาวัลย์ (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก

2.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อสถานศึกษาในระยะยาว นอกจากนี้ บุคลากรยังมีโอกาสและสิทธิ์ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพ จึงเกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาในทุกมิติและสถานศึกษามีการสำรวจผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรเกิดการรับผิดชอบในการแก้ไขและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยการใช้ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้รับมา ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการคิดวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความกระตือรือร้นในการสำรวจและแก้ไขปัญหารอบตัว ดำเนินการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนางานที่ดีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อังกูร เกาวัลย์ (2562) กล่าวไว้ว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครุมีวิธีการคิด และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องการใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา และตัดสินใจเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรยา สัจจะเขตต์ (2564, หน้า 7) กล่าวไว้ว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง ครุมีความรู้และความสามารถเชื่อมโยงความรู้ สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย ครุคิดวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝน

ด้านการคิดวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องโดยการสำรวจและแก้ปัญหาสิ่งรอบตัว และยังสามารถคล้องกับงานวิจัยของ นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564) ได้ศึกษาการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก

2.6 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ด้านการใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง ให้เข้าสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสถานศึกษาและสังคม นอกจากนี้ยังได้มีการมีนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนและปรับปรุงการทำงานในสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือและแอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และการสอนในรูปแบบที่น่าสนใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และภายในสถานศึกษามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่เร็วและเสถียร มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทั่วสถานศึกษา บุคลากรสามารถทำงานที่วางแผนการดำเนินงานได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารงาน และระบบการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์และการจัดการโรงเรียนในสถานการณที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานการจัดเก็บข้อมูล และระบบสารสนเทศภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว สะดวกสบาย และเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่แบบไร้ขีดจำกัด โดยสถานศึกษาช่วยในการจัดหาอุปกรณ์เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงเทคโนโลยีได้ทั่วถึงเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 2002 อ้างอิงใน สุชาติ รักษอก, 2565, หน้า 28) กล่าวไว้ว่า การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ และยังสามารถคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการที่องค์กรมีการจัดการความรู้และการเรียนรู้ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับบุคลากรทุกระดับและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และยังสามารถคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ รักษอก (2565) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา จากการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาจะเกิดขึ้นมาได้นั้น จะต้องอาศัยการมีบุคลากรทางการศึกษาที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยผลักดันและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา จึงสอดคล้องและสนับสนุนกับแนวคิด เซงเก้ (Senge, 1990) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำจะต้องมีการปรับและพัฒนาบทบาทตนเองใน 3 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทการเป็นนักออกแบบ ที่ต้องออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างวิถีคิดที่ทำให้เกิดความเข้าใจ ที่เรียกว่า มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บทบาทในลักษณะที่สอง คือ บทบาทของครูหรือผู้สอน ผู้นำจะต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร บทบาทในลักษณะที่สามคือ บทบาทของผู้สนับสนุนช่วยเหลือ เป็นบทบาทของผู้นำที่จะดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทางไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร แม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือหรือการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาคุณภาพสถานศึกษาและการศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์นามโส (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ในทางบวกอยู่ในระดับ ปานกลาง แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์: การดำเนินงานได้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น

1. บุคลากรทางการศึกษาควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นระยะยาวและระยะสั้น โดยกำหนดให้เป้าหมายระยะยาวควรเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญและที่ต้องใช้เวลาในการบรรลุ และใช้เป้าหมายระยะสั้นเป็นแผนเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นประจำ

2. บุคลากรทางการศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงแผนงานและการดำเนินงานต่อไป

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ: การสร้างกำลังใจบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น

1. บุคลากรทางการศึกษาควรสนับสนุนการสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการจัดสร้างกลุ่มทำงาน กิจกรรมอบรม หรือพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2. บุคลากรทางการศึกษาควรสร้างระบบการแสดงความยินดีและขอบคุณต่อ ความพยายามและการทำงานของบุคลากร เช่น การมอบรางวัล การติดตามและส่งเสริม ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ

3. บุคลากรทางการศึกษาควรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในกรณีที่บุคลากร มีความยากลำบากในการทำงานหรือมีปัญหาส่วนตัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา: การกระตุ้นบุคลากรทางการศึกษานำวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น

1. บุคลากรทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้บุคลากร สามารถแบ่งปันไอเดียและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ โดยการจัดสร้างพื้นที่เช่น การประชุมทีม กลุ่มการเรียนรู้ หรือการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์

2. บุคลากรทางการศึกษาควรสนับสนุนโปรแกรมการพัฒนาทักษะที่เน้นการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้แนวทางหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน โดยให้ บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมอบรมหรือฝึกฝนในสิ่งที่ท้าทายและนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล: ส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1. บุคลากรทางการศึกษาควรจัดโครงการการพัฒนาที่ให้กับบุคลากรทางการศึกษา เช่น การอบรม การฝึกอบรม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพตนเอง

2. บุคลากรทางการศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านการอ่านหนังสือ การเข้าร่วมคอร์สออนไลน์ หรือการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในการทำงาน

3. บุคลากรทางการศึกษาควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการศึกษาต่อ เช่น การได้รับทุนการศึกษา การสนับสนุนให้ทำการวิจัยหรือการศึกษาโท หรือเอก

4. บุคลากรทางการศึกษาควรสนับสนุนการเป็นโค้ชและการให้คำแนะนำจาก อาจารย์หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนา ศักยภาพตนเองได้อย่าง เต็มศักยภาพ

2. จากการวิจัย พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ด้านบุคลากรชั้นเลิศ: บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระตือรือร้นในการ พัฒนาความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1. บุคลากรทางการศึกษาควรสนับสนุนการเข้ารับการอบรมและสัมมนา ที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2. บุคลากรทางการศึกษาควรสร้างเครือข่ายกับผู้ที่มีความชำนาญในสาขาวิชา เดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้

3. บุคลากรทางการศึกษาควรสร้างแพลตฟอร์มหรือช่องทางการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ที่สามารถเป็นที่ศูนย์กลางสำหรับการเรียนรู้เพิ่มเติม และแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน: บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเห็นเป้าหมาย การขับเคลื่อนสถานศึกษาชัดเจนและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1. ผู้บุคลากรทางการศึกษาคควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์การศึกษาของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากร เห็นภาพรวมของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน

2. บุคลากรทางการศึกษาคควรมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับหน้าที่ของแต่ละบุคลากร โดยระบุรายละเอียดที่ชัดเจนและชี้ให้เห็นว่าหน้าที่ของแต่ละบุคคล มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3. บุคลากรทางการศึกษาคควรสนับสนุนการทำงานร่วมกันและความร่วมมือภายในทีมบุคลากร โดยสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

4. บุคลากรทางการศึกษาคควรสร้างระบบการประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจนและมีระบบการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม: บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1. บุคลากรทางการศึกษาคควรสร้างโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อมูลในสถานการณ์จริง โดยการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอข้อมูลหรือการเปรียบเทียบข้อมูล

2. บุคลากรทางการศึกษาคควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และความคิดวิเคราะห์ โดยการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นและไอเดียใหม่ ๆ

3. บุคลากรทางการศึกษาคควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสื่อสารในการอภิปรายและอภิปรายข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์และสื่อสารข้อมูลให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน

ด้านเรียนรู้เป็นทีม: สถานศึกษาจัดกระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1. บุคลากรทางการศึกษาคควรสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการทักษะและความรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยพิจารณาจากกลุ่มงานหรือภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

2. บุคลากรทางการศึกษาคควรจัดโครงการฝึกอบรมที่เน้นการสร้างทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ให้เน้นทักษะที่สำคัญและมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรทางการศึกษาคควรนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ในการสร้างและจัดการกับข้อมูลการฝึกอบรม เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันการเรียนรู้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ: สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1. บุคลากรทางการศึกษาควรสนับสนุนในการพัฒนากระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ

2. บุคลากรทางการศึกษาควรจัดโครงการการฝึกอบรมและกิจกรรมที่เน้นการฝึกทักษะในการคิดเชื่อมโยง

3. บุคลากรทางการศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน โดยให้พื้นที่ในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และการทำการทดลองหรือการประยุกต์ใช้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

ด้านการใช้เทคโนโลยี: สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

1. บุคลากรทางการศึกษาควรนำแอปพลิเคชันมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลและการจัดการงานของสถานศึกษา เพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลและดำเนินการได้อย่างสะดวกสบาย ทุกที่ทุกเวลา

2. บุคลากรทางการศึกษาควรนำแพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์มาช่วยให้สถานศึกษาสามารถรวบรวมและแชร์ข้อมูลการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle เป็นต้น

3. บุคลากรทางการศึกษาควรนำบริการคลาวด์เข้ามาช่วยให้สถานศึกษาสามารถเก็บข้อมูลอย่างปลอดภัยและมีความสะดวกสบาย เช่น Google Drive, Dropbox, Microsoft OneDrive เป็นต้น

3. จากการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนี้สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ควรส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาแนวคิดโดยการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความคิดและทักษะที่หลากหลาย เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาไต่เต้าอย่างเต็มศักยภาพ ควรส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยการสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจร่วมกันในทีม ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและนอกองค์กรอยู่เสมอ เพื่อที่จะสามารถช่วยสร้างแนวความคิดที่เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้กับ

บุคคลแต่ละคนในสถานศึกษาที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดมีความสนใจและความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้เห็นและเข้าใจแนวคิดและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในยุค BANI ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา



บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566–2570)**. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2566, จาก https://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2023/2/2354_6270.pdf
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.moe.go.th/360policy-and-focus-moe-2023/>
- กฤตยา อินทรวินัย. (2564). **การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)**. สารนิพนธ์ รม.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กาญจนา พัดขำ. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- กานต์ธีรา ภูริวิกรัย. (2564). **การศึกษาโลกในศตวรรษที่ 21: ระบบยังเหลือมล้า การเรียนรู้ยังวิกฤต**. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.eef.or.th/global-education/>
- เก็จกนก พลวงศ์. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- เกตุสุดา วรรณสินธุ์. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จิตติสรภาพ ใจอารีย์. (2564). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. การค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

- จินตนา ตีดวงพันธ์. (2565). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- จิระเดช สวัสดิ์ศักดิ์. (2562). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- จิรวรรุทธิ์ บุญวัฒนาภรณ์. (2556). **ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- ชนันท์ภัทร์ ปิยะภัทรวิรัตน์. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา**. การค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 12). นนทบุรี: ไทเอนิเมตจิกอินเตอร์ โพรเกรสซีฟ.
- ดวงพร ธนังธีรพงษ์. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสงขลา เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ทัศนีย์ ไชยจิตร์. (2563). **การศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยี่น** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย**, 5, 108.
- ทิพย์งค์ รักษาสิน. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ธัญญา มาศแดงสีดา. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- ธารินี วัฒนจันทร์. (2552). **การศึกษองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- นครินทร์ จัปจิตต์. (2562). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา**
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา.
 วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.
- นลินพร จินตเวชศาสตร์. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**
ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาน่าน เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- นิลาวัลณ์ จันทะรังสี. (2565). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**
สถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ของครูยุคนิวอร์มัล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นุชรา โพธิ์พัฒนชัย. (2564). **การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด**
สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรังสิต,
 ปทุมธานี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ: สุริยวิทยาสาน.
- ปิยะ ดาบชัย. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ**
ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ
กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ผุสดี จิรนากุล. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล**
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.
 การค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- พรนภา ภาคธรรม. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ**
ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดี เอช แอล ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
 ราชมงคลสุวรรณภูมิ, พระนครศรีอยุธยา.

- พิชชาภา เกาะเต็น. (2563). ผลกระทบของการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพัน และประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โตโยต้านครธน จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ภวัต มิสดีย์. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ต., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- มนัสนันท์ ไบคุณากร. (2563). อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- มัลลิกา ใจเย็น. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 14, 227-244.
- มุ้ยหมัดรอฮิ มะลี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ การศึกษานราธิวาส เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เมธาวี คัมภีรานนท์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในสังกัดสหวิทยา เขตชลบุรี 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). มนุษยสัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ริฎวาน มะสัน. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 8 ภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.

- รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ล้านนา มาปลูก. (2562). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถันไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.** การค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- วิโรจน์ นามโส. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- วีรภัทร รักชนบท. (2561). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.** การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- วีรยา ลัจจะเขตต์. (2564). **การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วุฒินันท์ โพทะดา. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1.** การค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ศิริพงษ์ เตาภายน. (2557). **การวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: มิตรภาพ การพิมพ์และสตีวดีโอ.

- คิลปิน ทิพย์นพคุณ. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำนครราชสีมา. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7, 202–216.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2560). **การปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560**. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2566, จาก WIKI.KPI.AC.TH
- สรวิศ เพชรภูมิภัทร. (2565). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารกิจการนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7, 109–122.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560–2564**. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2566, จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2565). **ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน ประจำปี 2565 โดย IMD (2022 IMD World Competitiveness Ranking)**. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2566, จาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/imd-competitiveness-ranking-2022/
- สุกรี สุระคำแหง. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- สุจิตราภรณ์ สำเนาอินทร์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.

- สุชาติ รักษาก. (2565). **แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย**. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สุทญา อร่ามรัตน์. (2562). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สุนิสา มุ่ยจีน. (2563). **การศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **วารสารศึกษาศาสตร์**, 10(4), 192-208.
- อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- อังกูร เถาว์ลัย. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- Bass, B. M. and Avolio, B. (1994). **Manual for Multifactor Leadership Questionnaire**. California: Consulting Psychologists.
- Bernard, M. B. (1997). The Academy of Management Review. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, 12(4), 756-757.

- Cohen, A. (1990). **Language Learning: Insights for Learners Teachers and Researchers**. New York: Newbury House.
- Dixon, N. M. (1994). **The Organization Learning Cycle: How We Learn Collectively**. London: McGraw–Hill.
- Fulmer, R. and Key, B. (1998). A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning. **Organizational Dynamics**, 27(2), 330–335.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, 71, 78–91.
- Hoy, K. and Miskel, C. G. (2012). **Educational administration: Theory, research, and practice** (6th ed.). Boston: McGraw–Hall.
- James, L. G., John M. I. and D., J. H. (2000). **Organizations: Behavior Structure Process**. Boston: McGraw–Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**. Palo Alto, C.A.: Davies–Black.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York: IRWIN.
- Marquardt, M. J. R. (1996). **Building the Learning Organization: a Systems Approach to Quantum Improvement and Global**. Boston: McGraw–Hill.
- Mushinsky, P. M. (1997). **Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology**. California: Brooks/Cole.
- Northouse, P. G. (2010). **Leadership Northouse** (5th ed.). California: SAGE Publication.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Doubleday. New York: Doubleday/Currency.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W. and Norris, C. J. (2001). **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools** (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Ulrich, D. (1993). Profiling Organization Competitiveness: Cultivating Capabilities. **Human Resource Planing**, 16(3), 1–17.
- Watkins, K. E. and Golembiewski, R. T. (1995). Rethinking organization development for the learning organization. **International Journal of Organizational Analysis**, 3, 86–101.

Yukl, G. (1994). **Theory and Research on Leadership in Organization**. California:
Consulting Psychologists.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษา, ตำแหน่ง, ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

4 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

3 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง


2 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลากรชั้นเลิศ 2) ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม 4) ด้านเรียนรู้เป็นทีม 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6) ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

- 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
 - 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
 - 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง
 4. การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน
 5. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่กระทบต่อองค์กรของท่านแต่ประการใด
 6. ข้อมูลที่ได้รับการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและนำผลมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น
- 
- The logo of the University of Phayao is centered on the page. It features a purple and white emblem with a crown-like top and a banner at the bottom. The banner contains the Thai text 'มหาวิทยาลัยพะเยา' and the English text 'UNIVERSITY OF PHAYAO'.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษา, ตำแหน่ง, ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

ไม่ระบุเพศ

2. อายุ

21-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา

รองผู้บริหารสถานศึกษา

ข้าราชการครู

พนักงานราชการ

ลูกจ้างประจำ

ลูกจ้างชั่วคราว

อื่น ๆ

5. ประสบการณ์ทำงาน

น้อยกว่า 3 ปี

3-5 ปี

6-9 ปี

มากกว่า 9 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
1	ท่านมีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทางการศึกษามีแรงบันดาลใจ ในการทำงาน และเห็นคุณค่าของงาน					
2	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศภายใน สถานศึกษาให้มีความตื่นตัว กระตือรือร้น มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
3	ท่านสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรทางการ ศึกษาเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าของงาน ที่ได้รับมอบหมายและการทำงาน เพื่อส่วนรวม					
4	ท่านสามารถสร้างกำลังใจบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษาในการทำงาน ได้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
5	ท่านมีเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก และมองโลกในแง่ดี					
6	ท่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองและกล้าที่จะ นำเสนอให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย					
7	ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เป็นสิ่งท้าทาย และสามารถแก้ไขเพื่อให้ งานสำเร็จได้					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1	ท่านมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากร ทางการศึกษาสร้างกระบวนการคิด เกิดการเรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ในการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
2	ท่านสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทางการ ศึกษาแก้ปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ ด้วยตนเอง					
3	ท่านมีการกระตุ้นบุคลากรทางการศึกษา นำวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไข ปัญหาและพัฒนางาน					
4	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเข้า มามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่					
5	ท่านใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร ทางการศึกษา					

ข้อที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
6	ท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา ตระหนักในบริบทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ของแต่ละคน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1	ท่านเข้าใจ ยอมรับในความแตกต่างระหว่าง บุคคล					
2	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล					
3	ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ทางการศึกษา โดยการแสดงออกให้เห็นว่า ทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า					
4	ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษา เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ					
5	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา มีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้น ตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัด					
6	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการ					
7	ท่านให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การทำงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน					
2	ท่านสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผน และเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด					

ข้อที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
3	ท่านมีมิตรไมตรี เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นจากบุคลากรทางการศึกษา ท่านอื่นอยู่เสมอ					
4	ท่านมีปฏิบัติงานและร่วมปฏิบัติงานด้วยความ มุ่งมั่นทุ่มเท ให้ก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์กับส่วนรวม					
5	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยัง บุคลากรทางการศึกษาท่านอื่น					
6	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และเลื่อมใสในการทำงาน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นจังหวัด ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบุคลากรชั้นเลิศ
2. ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม
4. ด้านเรียนรู้เป็นทีม
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
6. ด้านการใช้เทคโนโลยี

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	องค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
ด้านบุคลากรชั้นเลิศ						
1	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ ให้ตนเองเป็นบุคคลรอบรู้					
2	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนา ตนเอง					
3	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนา ความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ เพิ่มขึ้น					
4	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างความรู้ให้ตนเองอยู่เสมอ					
5	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้าง และถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษา ได้เป็นอย่างดี					
6	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษานำประสบการณ์มาและเปลี่ยน และร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษามีวิธีจัดการความตึงเครียดในการ ปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์					
8	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีทักษะในการทำงาน อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	รายการ	องค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
1	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นถึง ทิศทางในอนาคต					
2	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมของสถานศึกษา					
3	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีความตระหนัก เข้าใจ และมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับ ความเปลี่ยนแปลงและอนาคตของสถานศึกษา					
4	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีการบูรณาการองค์ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดการ เรียนรู้ใหม่ตามเป้าหมายที่ต้องการ					
5	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาเห็นเป้าหมายการขับเคลื่อน สถานศึกษาชัดเจนและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มศักยภาพ					
ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม						
1	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการ ศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน					
2	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการ ศึกษาพัฒนาความคิด ความเชื่อ ที่สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	รายการ	องค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
3	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองสถานการณ์ ก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
4	บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน					
6	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการสร้างกรอบแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
7	บุคลากรทางการศึกษานำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง					
ด้านเรียนรู้เป็นทีม						
1	สถานศึกษาจัดกระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา					
2	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น วิธีการและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
3	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสนทนา และอภิปรายในเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง นำไปสู่การหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน					

ข้อที่	รายการ	องค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
4	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาร่วมกันนำข้อคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ					
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน					
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ						
1	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ					
2	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์หาความเกี่ยวเนื่องของปัญหาต่าง ๆ และมองปัญหาเป็นภาพรวม					
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ					
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาหมั่นสำรวจผลการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งนำปัญหาและข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาอยู่เสมอ					
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					

ข้อที่	รายการ	องค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
6	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนางานให้เหมาะสมกับภาพรวมของสถานศึกษา					
ด้านการใช้เทคโนโลยี						
1	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี					
2	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาและการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
4	สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย					
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา					
6	สถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทั่วสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าใช้งานได้อย่างถึง					
7	สถานศึกษามีการจัดหาอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการให้กับบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด					

ภาคผนวก ค การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)

คำชี้แจง

การพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาที่ต้องการจะวัดกับเนื้อหาที่ปรากฏในเครื่องมือ โดยกำหนดคะแนนไว้ดังนี้

- + 1 เมื่อเห็นว่า ข้อคำถามนั้นใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้หรือไม่
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่สามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
1	ท่านมีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษามีแรงบันดาลใจในการทำงาน และเห็นคุณค่าของงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีความตื่นตัว กระตือรือร้น มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ			ผล รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3	ท่านสามารถโน้มน้าวให้บุคลากร ทางการศึกษาเกิดความรู้สึกถึงคุณค่า ของงานที่ได้รับมอบหมาย และการทำงานเพื่อส่วนรวม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านสามารถสร้างกำลังใจบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษาในการ ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านมีเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก และมองโลกในแง่ดี	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
6	ท่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองและกล้าที่ จะนำเสนอให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ท้าทาย และสามารถแก้ไข เพื่อให้งานสำเร็จได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา							
1	ท่านมีการกระตุ้นและสนับสนุน ให้บุคลากรทางการศึกษา สร้างกระบวนการคิด เกิดการเรียนรู้ วิธีการวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถกระตุ้นให้บุคลากร ทางการศึกษาแก้ปัญหาด้วยวิธี ที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3	ท่านมีการกระตุ้นบุคลากรทางการศึกษานำวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาตระหนักในบริบทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของแต่ละคน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
1	ท่านเข้าใจ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับมอบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
6	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ท่านให้คำแนะนำ ช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผน และเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านมีมิตรไมตรี เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากบุคลากรทางการศึกษาท่านอื่นอยู่เสมอ	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	ท่านมีปฏิบัติงานและร่วมปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท ให้ก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
5	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทางการศึกษาท่านอื่น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และเสียสละในการทำงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบุคลากรชั้นเลิศ
2. ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม
4. ด้านเรียนรู้เป็นทีม
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
6. ด้านการใช้เทคโนโลยี

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
		1	2	3			
ด้านบุคลากรชั้นเลิศ							
1	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ให้ตนเองเป็นบุคคลรอบรู้	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
2	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
3	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระตือรือร้นในการพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างความรู้ให้ตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของ			ผล รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
6	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษานำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยน และร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีวิธีจัดการความตึงเครียด ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีทักษะในการทำงาน อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน							
1	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นถึงทิศทางในอนาคต	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมของ สถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีความตระหนัก เข้าใจ และมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับ ความเปลี่ยนแปลงและอนาคตของ สถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษามีการบูรณาการ องค์ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ตามเป้าหมาย ที่ต้องการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของ			ผล รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
5	ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเห็นเป้าหมายการขับเคลื่อนสถานศึกษาชัดเจนและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านมีแบบแผนความคิดร่วม							
1	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาความคิด ความเชื่อที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองสถานการณ์ก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์จำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการสร้างกรอบแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
7	บุคลากรทางการศึกษานำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านเรียนรู้เป็นทีม							
1	สถานศึกษาจัดกระบวนการที่เหมาะสมกับการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น วิธีการและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสนทนา และอภิปรายในเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง นำไปสู่การหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาร่วมกันนำข้อคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ร่วมกันเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ							
1	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์หาความเกี่ยวเนื่องของปัญหาต่าง ๆ และมองปัญหาเป็นภาพรวม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาหมั่นสำรวจผลการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งนำปัญหาและข้อผิดพลาด มาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนางานให้เหมาะสมกับภาพรวมของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผล รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการใช้เทคโนโลยี							
1	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษา และการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	สถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทั่วสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าใช้งานได้อย่างถึง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	สถานศึกษามีการจัดหาอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการให้กับบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

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	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.982	.982	64

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

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	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.944	.942	26

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

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	Cronbach's Alpha Based on		N of Items
	Standardized Items		
.981	.981		38



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	วณัฐดา พูแสง
วัน เดือน ปี เกิด	6 กันยายน 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พศ. 2560 วท.บ.(จิตวิทยา), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
ที่อยู่ปัจจุบัน	207 หมู่ที่ 10 ซอย 2 ตำบลแม่ณาเรื่อ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000
ผลงานตีพิมพ์	วณัฐดา พูแสง. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา. วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์, 4(3).

