

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 2



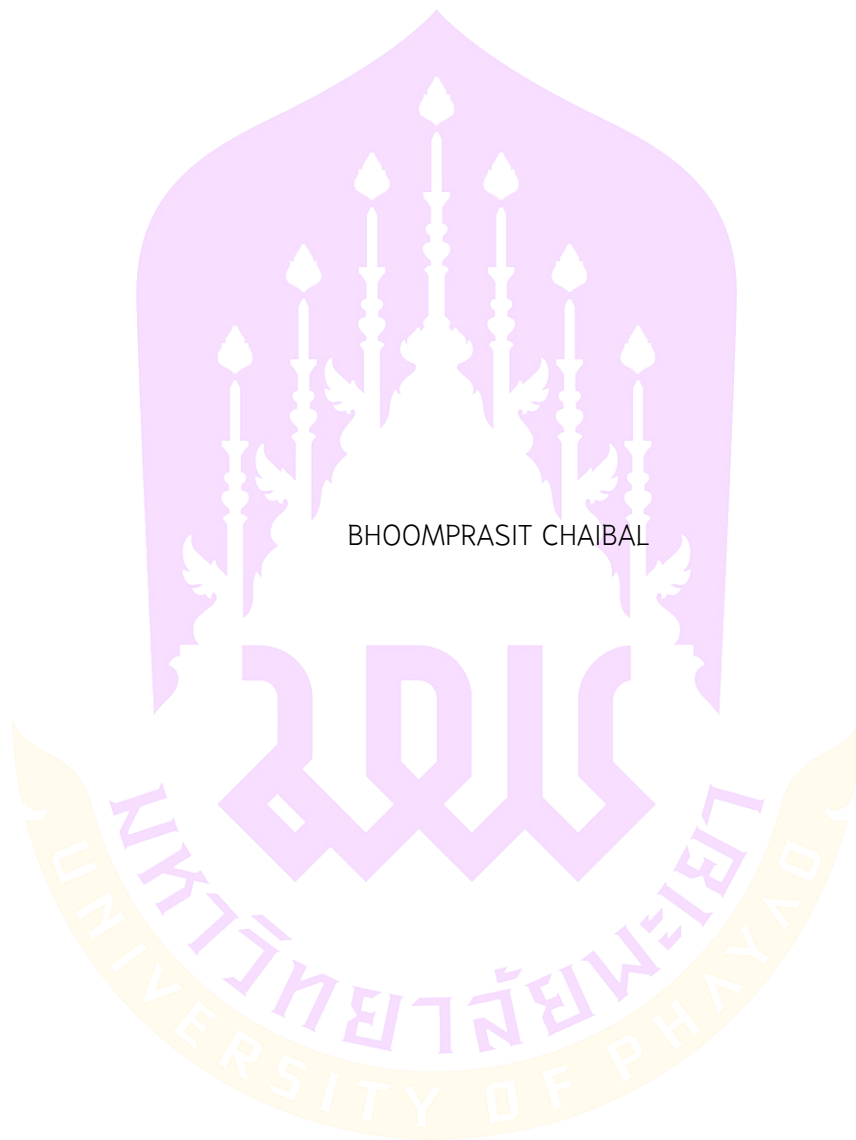
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER PHAYAO PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 2



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

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ของ ภูมิประสิทธิ์ ไชยบาล

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพวง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. วรณกร พรประเสริฐ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	ภูมิประสิทธิ์ ไชยบาล, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. วรณกร พรประเสริฐ
<b>คำสำคัญ:</b>	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, องค์กรแห่งการเรียนรู้

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 316 คน ได้จากการสุ่มหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเที่ยงตรง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**Title:** THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER PHAYAO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

**Author:** Bhoomprasit Chaibal, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

**Advisor:** Dr. Wannakorn Phomprasert

**Keywords:** Innovative Leadership, Learning Organization

#### ABSTRACT

The purpose of this study were to 1) study the level of the Innovative leadership of School Administrators under Phayao Primary Education Service Area office 2 2) study the level of the learning organization of School under Phayao Primary Education Service Area office 2 and 3) analyze the relationship between Innovative leadership of School Administrators and learning organization and of School under Phayao Primary Education Service Area office 2 A sample was selected there are 316 of administrators and teacher under Phayao Primary Education Service Area office 2 by using Multi-stage Sampling. The tools used in this research are 5 level of questionnaire. The statistical treatment used frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation.

The results of the study were as follow: 1) The Innovative leadership of School Administrators under Phayao Primary Education Service Area office 2 at the "high" level. 2) The learning organization of School under Phayao Primary Education Service Area office 2 at the "high" level. and 3) The relationship between Innovative leadership of School Administrators and learning organization of School under Phayao Primary Education Service Area office 2 revealed that the overall were high level positive correlation and statistically significant at .01 level

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.วรรณกร พรประเสริฐ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนา คุณภาพนิสิตวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และหลักสูตรการศึกษา มหาลัยบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา และ ดร.สมพิศ กาศิ๊บ ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 109 (ร่องสำน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ความถูกต้อง ทั้งทางด้านภาษา เนื้อหาระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำ แก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ทุกสถานศึกษาที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ และ อนุญาตให้ คณะครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามตามเวลาที่กำหนดให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ จนทำให้งานวิจัยแล้วเสร็จได้ด้วยดี เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่สนับสนุน และคอยให้กำลังใจ ทุกเวลาที่เหนื่อยล้า ให้ความช่วยเหลือทุก ๆ ด้าน จนการเรียนรู้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

ท้ายนี้ผู้ศึกษาขอน้อมรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทั้งหลายที่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้ศึกษามีสติปัญญาในการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาขอให้เป็น กตเวทิตาแต่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้ศึกษา ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย จนสามารถทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ภูมิประสิทธิ์ ไชยบาล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	9
แนวคิดและทฤษฎีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา .....	70
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 .....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	75

กรอบแนวคิดการวิจัย.....	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้วิจัย.....	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	89
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.....	95
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.....	104
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.....	112
บทที่ 5 บทสรุป.....	115
สรุปผลการวิจัย.....	115
อภิปรายผลการวิจัย.....	118
ข้อเสนอแนะ.....	128
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	137
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ.....	138
ภาคผนวก ข ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อ การวิจัย (Index of Item–Objective Congruence: IOC).....	139

ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	151
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) จากโปรแกรมสำเร็จรูป .....	160
ภาคผนวก จ เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ .....	164
ประวัติผู้วิจัย.....	165



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	27
ตาราง 2 แสดงสรุปการคิดวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หอองค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	62
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรทั้งหมดแบ่งกลุ่มตามขนาดของโรงเรียน	81
ตาราง 4 แสดงการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มตามขนาดโรงเรียน	84
ตาราง 5 แสดงกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มตามขนาดของโรงเรียน	84
ตาราง 6 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร	86
ตาราง 7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวนตามตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม	93
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวม ( <i>xtot</i> )	95
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมี วิสัยทัศน์ ( <i>x1</i> )	96
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการ สร้างบรรยากาศในองค์กร ( <i>x2</i> )	97
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการ บริหารจัดการ ( <i>x3</i> )	99

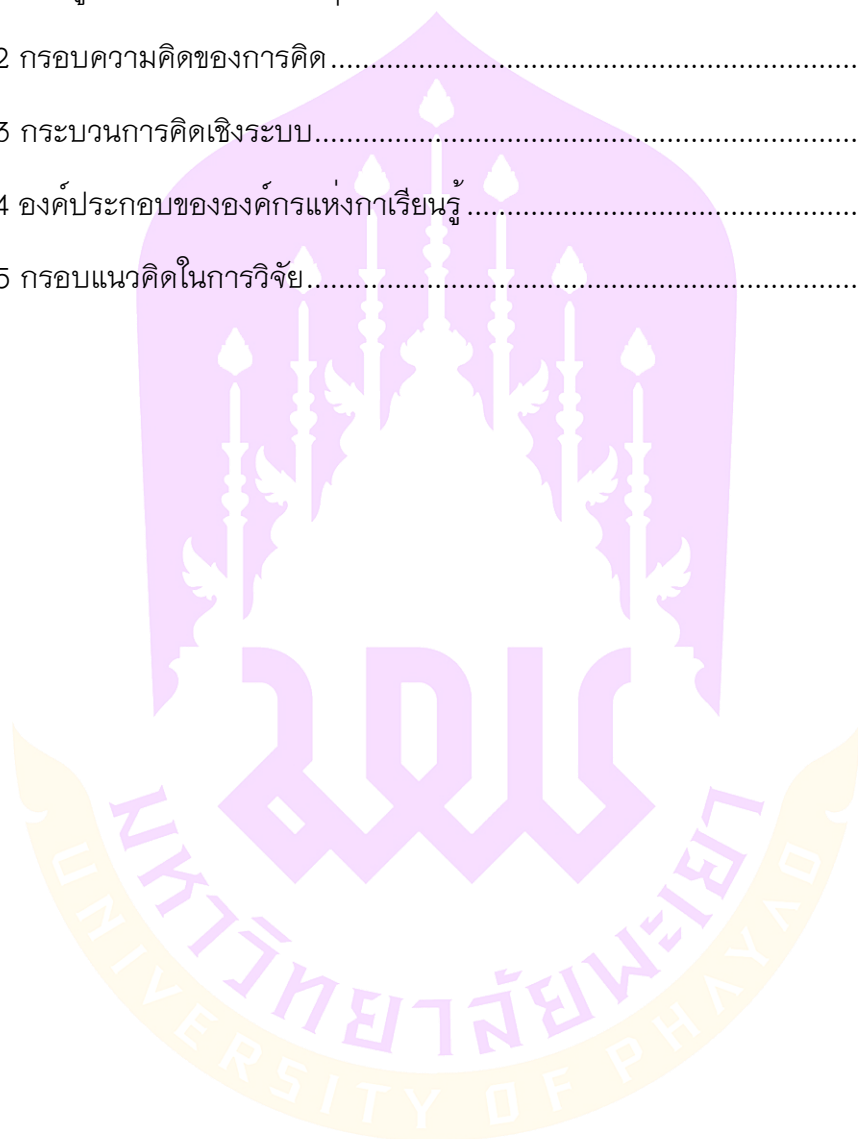
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการ สร้างองค์กรนวัตกรรม ( $x_4$ ) .....	101
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านภาวะ ผู้นำ ( $x_5$ ).....	103
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวม ( $Y_{tot}$ ).....	105
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเป็น บุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ ) .....	106
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการคิด อย่างมีระบบ ( $Y_2$ ).....	107
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการจัดกา รเรียนรู้ ( $Y_3$ ).....	108
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ ).....	110
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเรี ยร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ ).....	111
ตาราง 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวม .....	113

ตาราง 21 แสดงรายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	138
ตาราง 22 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	140
ตาราง 23 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.....	141
ตาราง 24 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 .....	147
ตาราง 25 แสดง Case Processing Summary.....	160
ตาราง 26 แสดง Item–Total Statistics .....	160
ตาราง 27 แสดง Reliability Statistics ของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	163
ตาราง 28 แสดง Reliability Statistics ของแบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.....	163



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แผนภูมิการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร.....	41
ภาพ 2 กรอบความคิดของการคิด.....	46
ภาพ 3 กระบวนการคิดเชิงระบบ.....	51
ภาพ 4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	54
ภาพ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	79



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบาย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยจะเน้นการพัฒนาหน่วยงานในสังกัด ให้ปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งแต่ละหน่วยงานทุกระดับจะเพิ่มกลยุทธ์ การส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศในระยะยาว โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และพัฒนาสู่การเป็น “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งการศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทุกประเทศใช้เป็นนโยบายหลักในการพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษาเป็น หนึ่งในเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ดังนั้นการศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูปให้เป็น “การศึกษา 4.0: ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้” โดยมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ในระดับองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารพัฒนาองค์กรคือ ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นความสามารถในการรับรู้และใส่ใจรายละเอียดของเหตุการณ์ เปิดใจรับแนวคิดใหม่ วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างลึกซึ้ง ยอมรับความแตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งนำแนวคิดเก่ามาต่อยอด เพื่อเป็นแนวทางใหม่ในการ แก้ปัญหา หรือสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562) ซึ่ง Horth (2014) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคลากร 2) การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ 4) การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม การมีเสรีภาพในการทำผลงานนวัตกรรมที่ท้าทาย และ 5) การทำงานเป็นทีมและ

การทำงานร่วมกัน (กุลชลิ จงเจริญ, 2562) นอกจากนี้ ชวีญชนก โตนาค และคณะ, (2557, หน้า 135-136 อ้างอิงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายในประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ คิดบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์ การมีจินตนาการ มีไหวพริบ ซึ่งอัสต์ย จิตอาสา มีแรงบันดาลใจ 2) องค์ประกอบบุคลิกภาพนอกประกอบด้วย ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น การเอาใจใส่ การมีมนุษยสัมพันธ์ 3) องค์ประกอบกรปฏิบัติงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเลือกสรรข้อมูล การมุ่งสู่จุดหมาย การเปลี่ยนแปลง ความคิดสู่การปฏิบัติ การแก้ปัญหา รู้รายละเอียด ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้ กรวางแผน กรพันฝ่าอุปสรรค การพัฒนาตนเอง ความกล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง ยอมรับความล้มเหลว ประเมินผลเพื่อพัฒนา และ 4) องค์ประกอบ มิตรสัมพันธ์ประกอบด้วย การถ่ายทอดความรู้ การดูแล จิตใจเปิดกว้าง การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ เปิดอิสระทางความคิด เข้าใจลักษณะบุคคล สร้างบรรยากาศสังคมแห่ง การทำงานเป็นทีม การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร เข้าใจผู้รับบริการและการแบ่งปันภาวะผู้นำ

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันควรมีการจัดการศึกษาให้เท่าทันและเหมาะสมกับยุคประเทศไทย 4.0 (บุญญา สุขสมบูรณ์, 2560) ประเทศไทยต้องขับเคลื่อนเศรษฐกิจและผลักดันให้ประเทศไทยก้าวออกจาก “ภาวะติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ชัยยิ่งขึ้นไปให้เทียบเท่ากับประเทศคู่แข่งที่ขับเคลื่อนด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิด อย่างเช่น ประเทศอิตาลี ญี่ปุ่น หรือเกาหลีใต้ได้ ดังนั้น ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลไก การขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ โดยเน้นการ ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์แทนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแต่กำลังลดลงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบและมูลค่าเพิ่มให้แก่ประเทศ เพราะฉะนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องมีความสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของสังคมในยุคประเทศไทย 4.0 และผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ อันเป็นอีกหนึ่งกลไกที่สำคัญของระบบการศึกษาที่จะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ไปสู่ยุคประเทศไทย 4.0 อย่างแท้จริง ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งเป็นคุณลักษณะ ที่แสดงออกถึงบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอกของผู้บริหารในการกระตุ้นการสร้าง และใช้นวัตกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่จุดหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดและเป็นรากฐานจุดเริ่มต้นของการพัฒนา คนในทุกมิติ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะยิ่งส่งผลดีต่อการจัด

การศึกษา เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสามารถใช้พลังสร้างเจตคติ สร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการให้ความสำคัญกับการสร้างและการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถนำพาสถานศึกษาบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อันเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา กล่าวคือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะยิ่งส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือ การที่องค์กรมีบุคลากรที่ให้ความสำคัญและมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับอยู่ตลอดเวลา เป็นองค์กรที่บุคลากรทุกระดับมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการถ่ายทอดและรับความรู้ทั้งในระดับบุคคลและ ระดับองค์กร ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การเตรียมพร้อมตั้งรับปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในทุก ๆ สถานการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาได้ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและปลูกฝังค่านิยมให้สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำที่มีภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีพฤติกรรมและความคิดในการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา รวมทั้งการเป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการที่สถานศึกษามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กับการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแท้จริง (ปารวี บุญเพชร, เก็จกนก เอื้อวงศ์, ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2563) อีกทั้งทางสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา “3 มิติ 8 จุดเน้น” ซึ่งมิติที่ 1 มุ่งการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการศึกษาและพัฒนาผู้เรียน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2, 2564)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจในการทำวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของสถานศึกษา และเพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อีกทั้งยังสามารถนำเสนอสารสนเทศเพื่อมาส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 หรือไม่ อย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
2. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก

## ขอบเขตของการวิจัย

### ด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ตามขอบข่ายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการจำนวน 14 ท่าน ได้มาสู่องค์ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างองค์กรนวัตกรรม 3) การบริหารจัดการ 4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร 5) ภาวะผู้นำ และขอบข่ายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งได้สังเคราะห์จากแนวคิดนักวิชาการจำนวน 8 ท่าน ได้มาสู่องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การคิดอย่างมีระบบ 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นที่

### ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 127 โรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครู จำนวน 1,003 คน รวม 1,102 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2565 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางสำเร็จของ ทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 316 คน และได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

### ด้านตัวแปร

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5 ด้าน ประกอบด้วย
  - 1.1 การมีวิสัยทัศน์
  - 1.2 การสร้างบรรยากาศในองค์กร
  - 1.3 การบริหารจัดการ
  - 1.4 การสร้างองค์กรนวัตกรรม
  - 1.5 ภาวะผู้นำ
2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ประกอบด้วย
  - 2.1 การเป็นบุคคลรอบรู้
  - 2.2 การคิดอย่างมีระบบ
  - 2.3 การจัดการเรียนรู้

2.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถสร้างนวัตกรรมหรือวิธีการดำเนินงานสิ่งใหม่ ๆ เพื่อใช้ในองค์กร เป็นการกระตุ้น จูงใจ ให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถมองเห็นถึงอนาคต เพื่อวางเป้าหมายในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อวางแผนพัฒนาองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

1.2 การสร้างบรรยากาศในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการสร้างมิตรภาพ ยอมรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพ

1.3 การบริหารจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดระบบองค์กรที่เป็นนวัตกรรม การบริหารจัดการเชิงระบบและมองภาพรวม ดำเนินการด้วยวิธีที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีการบริหารงานตามนโยบายอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น รวมถึงการติดตาม ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 การสร้างองค์กรนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้เครื่องมือในการทำงานภายในองค์กรโดยการจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมสู่การเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องสร้างภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์กร

1.5 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสื่อสารจัดการจุดอ่อนรวมถึงความสามารถทางอารมณ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถหรือทักษะในการการแยกแยะ คติวิเคราะห์ มีความสร้างสรรค์ ประเมินผลและเข้าใจความรู้สึกของตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อสร้างองค์กรที่มีความรู้ใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เพื่อการทำบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กับสถานศึกษา

2.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สามารถฝึกฝนอบรมในส่วนที่ตนเองต้องการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ

2.2 การคิดอย่างมีระบบ หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร เป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยสามารถมองภาพรวมแล้วแยกย่อย ซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์หาปัญหาแล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้

2.3 การจัดการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ร่วมกันแสวงหาความรู้ เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ให้เป็นระบบทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และสามารถถ่ายโอนความรู้ให้กับผู้ที่เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกัน อย่างยึดมั่นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วองค์กร มีบทบาทร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทาง การพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ข้าราชการครูเกิดมุมมองระยะยาว เกิดแรงจูงใจร่วมกันปฏิบัติซึ่งมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ

2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิด การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์กรและสมาชิกขององค์กร มีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ได้สารสนเทศเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ได้สารสนเทศเกี่ยวกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ทราบถึงความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เพื่อนำไปสู่ การกำหนดนโยบายการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของนวัตกรรม
  - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.5 ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. แนวคิดและทฤษฎีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 ลักษณะเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
4. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการค้นคว้า และศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

แม็คฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979) มีศิลปะในการจูงใจลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

รอบบินส์ (Robbins, 1990 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 9) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โบวี (Bovee, 1997, p. 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ใช้อิทธิพลกระตุ้นผู้อื่นให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะใช้กระบวนการภาวะผู้นำสามขั้นตอน คือ 1) ใช้อำนาจหน้าที่ให้กลุ่มสมาชิกปฏิบัติตามเป้าหมาย 2) กระตุ้นสมาชิกพยายามทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) ส่งอิทธิพลต่อพลวัตให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

กิปลัน และคณะ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997, p. 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การพยายามใช้อิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ดูบริน (Dubrin, 1998) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนให้บุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 2005, p. 92) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสำคัญที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตนในการกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มคนมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ตามความประสงค์ของผู้นำ โดยมีความจำเป็นจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ 3 มิติ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และประสบการณ์

สัมมนา รัตนชัย (2556, หน้า 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความต้องการด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

เวียงวิวรรธรณ์ ทำทูล (2557, หน้า 14) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ พฤติกรรม คุณลักษณะ หรือกระบวนการ ที่บุคคลใช้ชี้นำ หรือมีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งเป็นที่ยอมรับ เชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาจึงให้เป็นผู้นำ

ในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม อาศัยอำนาจหน้าที่ของผู้นำชักจูงหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

ปวีณา กันถิม (2560, หน้า 11) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ พฤติกรรม หรือกระบวนการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลที่ตนเองมีอยู่ เพื่อจูงใจ หรือชี้แนะให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง เพื่อที่จะดำเนินงานในองค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563, หน้า 15) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะ ความสามารถ อิทธิพล ในการจูงใจ โดยถ่ายทอดแนวคิดในการนำไปสู่การให้คนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานหรือกระทำการใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ พฤติกรรม และกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลที่ตนเองมีอยู่ เพื่อจูงใจ หรือชี้แนะให้บุคคลและสามารถชักกลุ่ม ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

#### **ความหมายของนวัตกรรม**

โรเจอร์ส (Rogers, 1962 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563, หน้า 16) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรมได้ให้คำนิยามความหมายว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด (Idea) ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ซึ่งความหมายในแง่นี้ นวัตกรรมก็คือแนวความคิดใหม่ (New Idea) นั้นเอง

อีแวน (Evan, 1966 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทศนบรรจง 2563, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่

มอร์ตัน (Morton, 1971, p. 17) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาของเก่าให้ใหม่ขึ้น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์การนั้น นวัตกรรมไม่ใช่ว่าการขจัดหรือล้มเลิกสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

ดรักเกอร์ (Drucker, 1985, p. 67) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมโดยสรุปไว้ว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ให้เจริญเติบโต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากการพัฒนาสร้างจากความรู้นี้ใหม่

เฮิร์มา (Herkema, 2003 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทศนบรรจง 2563, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม เป็นการใช้ความสามารถด้านการคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กรและนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป

อัทเตอร์แบ็ก (Utterback, 2004, p. 42) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้ เป็นครั้งแรก ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในที่มี ลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543, หน้า 10) กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) คือ การสร้างสินค้าและบริการใหม่ที่มีความโดดเด่น ที่มีความแตกต่าง จากสิ่งที่มีอยู่ในท้องตลาด ด้วยการผสมผสานกันของสิ่งสองสิ่ง นั่นคือ จุดแข็งของสินค้าและบริการนั้นกับความเข้าใจ ในช่องว่างทางการตลาดที่ยังไม่มีใครค้นพบ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, หน้า 3) ให้นิยาม นวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การผลิตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อเกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี แลการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ในเชิงเศรษฐศาสตร์ ถือว่าได้ นวัตกรรมเป็นการนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563, หน้า 16) สรุปว่า นวัตกรรม คือ การปฏิบัติ หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดี

จากการศึกษาสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ ความสามารถในการปฏิบัติผ่านกระบวนการคิดสิ่งใหม่ ให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งใหม่ที่ทันสมัยและเกิดประโยชน์ในองค์กร

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นวิธีการคิดสิ่งใหม่ อาจมาจากสิ่งประดิษฐ์หรือ การเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม คือ ภาวะผู้นำที่สามารถนำเอานวัตกรรม หรือแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ให้บุคคลในองค์กร นักวิชาการและนักศึกษาต่าง ๆ ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

ชาร์มา (Sharma, 2008) อธิบายความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโดยจะบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น การสร้างความเชื่อถือ การสื่อสารความตระหนักเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ สามารถจัดการกับความเสี่ยงและพัฒนาทักษะสมาชิกในกลุ่มเกิดความชำนาญ

เซนและอีเรน (Sen and Eren, 2012 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562, หน้า 13) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การนำเอาสิ่งใหม่ๆ ที่ได้จากการคิดสร้างสรรค์สิ่งค้นพบใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา และสนองความต้องการของผู้คนในปัจจุบันและอนาคต

ฮอร์ทและวีฮาร์ (Horth and Vehar, 2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรธน์ ทำทูล, 2557, หน้า 27-28) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการในการสร้างจุดมุ่งหมาย กำหนดทิศทาง การจัดตำแหน่ง และความมุ่งมั่นพัฒนาในการสร้างและใช้สิ่งใหม่ ๆ

แอดจี (Adjei, 2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถที่นำมาใช้ในการสนับสนุนความสำเร็จของภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความมั่นใจกับความสำเร็จและการแข่งขัน ซึ่งอาศัยนวัตกรรมที่ผู้บริหารนำมาใช้ให้เกิดลักษณะของความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์

ขวัญชนก โตนาค (2556, หน้า 59) ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นผู้ที่ใช้ความสามารถของตนในการเข้าถึงปัญหาหือโอกาส เพื่อสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานใหม่ ๆ หรือสร้างนวัตกรรมใช้องค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

เวียงวิวรรธน์ ทำทูล (2557, หน้า 28) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นความสามารถในการแสดงพฤติกรรมคุณลักษณะ และบทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของผู้นำเองและบุคคลในหน่วยงานด้วยวิธีสร้างสรรค์และแปลกใหม่ตรงใจผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่า

ปวีณา กันถิน (2560, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นพฤติกรรม คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถของตนเอง ขับเคลื่อนให้บุคคลเกิดความคิด สร้างสรรค์การดำเนินงานใหม่ๆ ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร และนำไปสู่การพัฒนา สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กุลชลี จงเจริญ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นการแสดงออกถึง ลักษณะของผู้ที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาส ซึ่งสามารถที่จะหาแนวทางใหม่ ๆ ที่เน้นสัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากร ใช้กระบวนการ สร้างสรรค์ทางบริบททางนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนให้สมาชิกสามารถสร้างนวัตกรรมเพิ่มมูลค่า ให้กับผลผลิต

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ความสามารถในการรับรู้และใส่ใจรายละเอียด วิเคราะห์สถานการณ์ได้ลึกซึ้ง และเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ กล้าแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ มีการต่อยอด เพื่อเป็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา หรือสร้าง สิ่งใหม่ที่เป็นรูปธรรม

วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563, หน้า 17) สรุปว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึงผู้นำที่มีความสามารถในการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเข้าทำให้บุคลากรในองค์กรสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา และทำให้องค์กร ขับเคลื่อนโดยใช้แนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ โดยการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้นำ ที่สามารถสร้างนวัตกรรมหรือวิธีการดำเนินงานสิ่งใหม่ ๆ เพื่อใช้ในองค์กรเป็นการกระตุ้น จูงใจ ให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม**

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในการทำงาน ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จและเติบโต ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ซึ่งมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

กิทานา (Kitana, 2016 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562, หน้า 15) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ผู้นำเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

โลตเตอร์ (Loader, 2016 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562, หน้า 15) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ 1) ความสามารถในการกำหนดทิศทางของ

องค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม 2) การกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเกิดความร่วมมือ  
 ร่วมใจ และเชื่อใจกัน 3) เกิดการสื่อสารที่ชัดเจนกับบุคลากรในองค์การ มีกระบวนการขั้นตอน  
 ที่สามารถทำให้เห็นถึงเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้  
 4) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การได้ 5) สามารถ  
 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นการสร้างนวัตกรรมได้

กุลชลี จงเจริญ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหาร  
 งานในองค์การ คือ จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายร่วมกัน  
 เกิดสัมพันธภาพที่ดี เกิดความไว้วางใจกัน สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรปฏิบัติงานตาม  
 วิสัยทัศน์ขององค์การ มีการกำหนดทิศทางอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อคุณภาพของงาน  
 การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ และสร้างวัฒนธรรม  
 องค์การเชิงนวัตกรรมได้

ถนอมวรรณ ช่างทอง (2562, หน้า 15) จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ  
 เชิงนวัตกรรม มีความสำคัญ คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ  
 ปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่มกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการ  
 ทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร เกิดการสื่อสาร  
 ที่ชัดเจนแก่บุคลากร ในกระบวนการ ขั้นตอนและสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์  
 ที่เป็นจริง ทำให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์  
 ทำให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ในการการบริหารให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น  
 รวมถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญกับองค์กรในการสร้าง  
 แรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี  
 คุณภาพ เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความเชื่อใจกัน สร้างกระบวนการขั้นตอนที่ทำให้  
 สามารถมองเห็นเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ที่แท้จริง ทำให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์  
 มีการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ทำให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการ  
 บริหารอย่างสร้างสรรค์

### ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ฮิกกินส์ (Higgins, 1995 อ้างอิงใน ขวัญชนก โตนาค, 2556, หน้า 60) ได้กล่าวถึง  
 ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์  
 และกลยุทธ์ที่ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการบริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกับสร้างพลังอำนาจ  
 และกระจายอำนาจให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมกันสร้างนวัตกรรม

อดแอร์ (Adair, 1996 อ้างอิงใน ชวีญชนก โตนาค, 2556: 60) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เป็นระบบ มีความยุติธรรม มีความภูมิใจทำงานเป็นทีม เกิดการพัฒนาองค์กร เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการวางแผนบริหารในสภาวะที่เปลี่ยนแปลง มีความกล้าในการตัดสินใจทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

เดฟ (Dave, 2007, อ้างอิงใน ชวีญชนก โตนาค, 2556, หน้า 62-64) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

1. มีลักษณะทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ มีการตอบสนองที่ดี สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ รอบคอบ เพื่อหาทิศทางที่บรรลุเป้าหมายได้
2. มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า มีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุง และเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลง
3. มีการใช้ประสบการณ์สามารถมองเห็นถึงอนาคตขององค์กร เกิดการวางแผนเอาใจใส่ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค
4. มีความสามารถกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเข้าใจกัน ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม
5. ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนโดยใช้วิธีคิดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
6. ไม่ทำตนเองเป็นผู้มีอำนาจ มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ
7. ให้ความสำคัญกับเรื่อง กฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ นโยบาย ไม่ประมาท สามารถจัดการทุกอย่างได้ลงตัว
8. มีการตั้งเป้าหมายใหม่ ๆ เตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์อื่น
9. มีความมั่นใจ หาโอกาสที่ดีในการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์กับองค์กร
10. เป็นผู้ออกตั้ง พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น สร้างสภาพแวดล้อมที่ทันสมัย มีการควบคุมความเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม มีกลยุทธ์ชัดเจนมีการสนับสนุน มุมมองของวัฒนธรรม โครงสร้างขององค์กรสร้างสรรค์
11. มีความคิดก้าวไกล พร้อมเสี่ยงเพื่ออนาคตที่ดีขององค์กร

รอสโคร์รา (Roscorla, 2010 อ้างอิงใน ชวัญชนก โตนาค, 2556, หน้า 56-66) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย ดังนี้

1. มีการปลูกฝังวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ ความมีวิจรรย์ญาณ
2. เป็นผู้ชี้แนะให้นักเรียนให้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงของวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์ มีวิจรรย์ญาณ
4. สร้างสังคมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน มีการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพได้แก่

4.1 สนับสนุนตลอดเวลา

4.2 เนื้อหาเป็นฐาน

4.3 อยู่ในสังคมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

4.4 มีจุดสนใจที่ชัดเจน ภาระงานในการสอน การบ้าน การสังเกต และการป้อนกลับ

4.5 แบบจำลองการตั้งค่าที่เชื่อถือได้

5. สร้างหลักการของแผนงานที่ละเอียด มีการพัฒนากลยุทธ์ และแหล่งการเรียนรู้ โดยมีการขยายผลจากผู้นำไปยังสมาชิก

6. มีการสร้างสมรรถนะครูและนักเรียน ให้เรียนรู้ด้วยเว็บบล็อก สารานุกรมออนไลน์ และสถานการณ์จำลองโดยวางรากฐานโครงสร้าง

7. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ

จอร์จ (George, 2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรธน์ ทำทูล, 2557, หน้า 34-35) กล่าวไว้ว่า การสร้างนวัตกรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งหลายจะผ่านทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จะนำความยั่งยืนมาสู่องค์กรจะต้องมีลักษณะ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม คือ ผู้นำควรจะสร้างนวัตกรรมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กร

2. การวางแผนการทำงานระยะยาว ต้องมีมุมมองที่ยาวไกล การสร้างนวัตกรรมจะให้ความสนับสนุนทั้งระยะสั้น และระยะยาว

3. ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลวและเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อพัฒนางานที่ดีขึ้น ความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้นำจะต้องเรียนรู้เพื่อไปพัฒนาองค์กร

4. การมีส่วนร่วมผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมที่ให้มาก โดยการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและมองหาวิธีการที่จะสร้างนวัตกรรม

5. ความอดทนต่อผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร คือ เปิดใจยอมรับความแตกต่างในองค์การและใช้วิธีสร้างกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมไม่ยึดติดกับการบริหารแบบดั้งเดิม

วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563, หน้า 27) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองโดยการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีลักษณะเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง โดยการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อผู้บริหารหรือผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและการเกิดความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในองค์กรนั้น ซึ่งจะต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

เราะห์มาน เอช และเราะห์มาน เอ็ม (Rahman and Rahman, 2012, อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562, หน้า 18) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมคือการรวมกันขององค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำมีความสามารถหรือทักษะในการการแยกแยะ ประเมินผลและเข้าใจความรู้สึกของตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย มีการเอาใจใส่และเข้าใจอารมณ์ของบุคลากรในการทำงานและมีทักษะทางสังคมในการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย

2. ผู้นำมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาโดยสร้างหลักการ สร้างนวัตกรรม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบายและการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับนวัตกรรมในองค์กร และหาวิธีการใหม่มาใช้เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน

3. การจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และคอยให้คำแนะนำ มีการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้พนักงานมีความคิดใหม่ ซึ่งเกิดจากการอบรม พัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม

4. การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรนวัตกรรม ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดี บุคลากรในองค์กรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พอลล็อก (Pollock, 2008 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563, หน้า 30) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Resource Capacity) ซึ่งเป็นการเน้น การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่
2. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร (Culture And Climate) เป็นการเน้นการสร้าง บรรยากาศการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม
3. โครงสร้างองค์กรและกระบวนการดำเนินงาน (Structure and Process) เป็นการเน้น การบริหารแบบยืดหยุ่น มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ และมีการทำงานเป็นทีม และมีการสร้าง แหล่งเรียนรู้เทคโนโลยีและชุมชนทางวิชาการ
4. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการเน้นการบริหารแบบมุ่งวิสัยทัศน์ ที่เกิดจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมและบุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

ริชาร์ด (Richard, 2009, อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 29-30) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการเชิงระบบและมองภาพรวม (Holistic Point of View) ผู้นำนวัตกรรม จะต้องมีความสามารถวิเคราะห์ภาพใหญ่ทั้งในและนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถ ในการพัฒนาองค์กร
2. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) มองเห็นโอกาสเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย ความสามารถ โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร
3. การผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และร่วมแรงร่วมใจฟันฝ่าอุปสรรคจนบรรลุ เป้าหมาย (Passion and Drive)
4. ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรม
5. ความเชื่อในการเปลี่ยนแปลง (Belief in Change) เป็นความสามารถในการเชื่อมโยง ความอยากรู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพราะทุกสิ่งทุกอย่างจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ

6. ความรู้สึกเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน (A Sense of Urgency) เป็นสิ่งที่ต้องสร้างภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร

7. ความสามารถในการสร้างเครือข่าย (Talent for Networking) ผู้บริหารจะต้องสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นร่วมกัน

8. ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) ผู้นำนวัตกรรมจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้

9. ความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Uncertainty) ผู้นำควรมีวิธีการจัดการแบบยืดหยุ่น เพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

มิกมิลแลน (McMillan, 2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 31) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย

1. ทักษะและสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถหลัก ความเป็นตัวเอง ทักษะการสื่อสาร ความสามารถพิเศษ และทักษะการจัดการจุดอ่อน

2. มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายก่อนการตัดสินใจหาทางเลือกในการปฏิบัติ การลดความขัดแย้งภายใน การแจ้งผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดระบบองค์กร และการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ

3. ความสามารถในการจูงใจ

4. การมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งความสำเร็จ และสร้างกำลังใจ มีรางวัลส่วนรวม

5. ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำงานเป็นระบบและเน้นสะท้อนผล

6. ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ

7. วัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้การสอน

8. ความสามารถในการสร้างองค์กรวัฒนธรรมและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

รอสคอร์ลา (Roscorla, 2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย

1. สร้างสิ่งใหม่ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ (Embrace the Challenge)

2. ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ผ่านการร่วมมือแบบทีมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาความรู้ (Drive Change Through Collective Creativity and Knowledge)

3. สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Shape the Culture)

4. สร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ (Establish a Professional Learning System)

5. การตัดสินใจและจัดระบบการทำงาน (Decide and Systematize)

6. ความสามารถในการเข้าถึงการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน (Ensure Digital Access and Infrastructure) ครูและนักเรียนได้เรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สภาพแวดล้อมเสมือน

7. ความรับผิดชอบความต้องการ (Demand Accountability) ผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติในหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายแม้จะเป็นผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม และต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

จอร์จ (George, 2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ์ ทำทูล, หน้า 34-35) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม คือผู้นำจะต้องทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์กร
2. การมุมมองในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมอาจจะไม่ได้ผลในระยะสั้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีมุมมองที่ยาวไกล ให้ความสำคัญสนับสนุนทั้งระยะสั้น และระยะยาว
3. ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลวแต่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้นำจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อนำไปพัฒนาองค์กร
4. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากกับสมาชิก โดยการให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีการตั้งคำถาม นำไปสู่มองหาวิธีการที่จะทำโครงการขยายผลกระทบของการสร้างนวัตกรรม
5. ความอดทนต่อผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร คือ เปิดใจยอมรับเห็นความแตกต่างในองค์กรและ กำหนดใช้วิธีสร้างกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ไม่ขึ้นกับการบริหารแบบดั้งเดิม

พาเทล (Patel, 2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ์ ทำทูล, หน้า 37) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย

1. มีความตระหนักถึงรูปแบบ (Recognizing Pattern) เป็นความสามารถที่ผสมผสานข้อมูลจากแหล่งอ้างอิง โดยการเห็นภาพผ่านข้อมูลและความคิดที่เป็นรูปแบบ

2. มีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการมองอนาคต และคาดการณ์ได้อย่างรอบคอบ รอบด้านเป็นขั้นตอน

3. สามารถตั้งคำถาม (Questioning) เป็นการกระตุ้นสมาชิกคิดหาคำตอบที่เหมาะสม

4. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Mastering) เป็นการหาความรู้ตลอดเวลา เพื่อศึกษาค้นคว้านำมาปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์

5. ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ (Experimental) กระทำโดยการทดลอง เพื่อหาทิศทาง หาคำตอบที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่อง

6. ตัดสินใจ (Deciding) เป็นการเลือกหาแนวทางในการปฏิบัติหรือหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบคอบ

7. สร้างเครือข่าย (Network) ผู้นำนวัตกรรมต้องเห็นคุณค่าและสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่แตกต่างกันเชิงสร้างสรรค์

8. มีความเพียร (Persistence) เป็นความพยายามติดตามงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไขปัญหา จนประสบผลสำเร็จ

9. ประสานงาน (Coordinating) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะ ให้สามารถที่จะดำเนินการได้โดยสะดวก

10. มองโลกในแง่ดี (Optimistic) มองในแง่บวก มองทุกสิ่งอย่างที่มีความเป็นไปได้เสมอ ฮอร์ท และวีฮาร์ (Horth and Vehar, 2012 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563, หน้า 32) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำทางนวัตกรรมมี 3 แบบ คือ

1. การเน้นเครื่องมือในการทำงาน (Toolset) เป็นการรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคที่สร้างตัวเลือกใหม่ในองค์กรเพื่อสร้างเป็นแนวร่วมและมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมในประสบการณ์ของคนส่วนใหญ่ ซึ่งส่วนสำคัญของการผลักดันนวัตกรรมในองค์กร การเน้นเครื่องมือในการทำงาน ได้แก่

1.1. สร้างต้นแบบ (Prototyping) เป็นการขับเคลื่อนความคิดนวัตกรรมการสร้างต้นแบบง่าย ๆ เป็นการขับเคลื่อนการเรียนรู้ให้มีความต่อเนื่อง

1.2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการใช้กระบวนการคิดที่มีโครงสร้างที่สร้างการระดมความคิด อำนวยความสะดวกเพื่อให้กระบวนการคิดมีประสิทธิภาพ มีการสะท้อนของบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความสมดุล ให้เห็นและเข้าใจ

1.3 แผนที่ความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาขั้นตอนการดำเนิน

1.4 วางกรอบการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Reframing the Challenge) การวางกรอบใหม่เป็นนวัตกรรมที่สำคัญทักษะความเป็นผู้นำ เป็นเครื่องมือสำหรับคำตอบในแต่ละคำสั่งการวางกรอบใหม่ด้วยการทำซ้ำที่นำไปสู่ขั้นตอนอื่น ๆ ที่เป็นรูปธรรมและดำเนินการแต่ละกรอบ

2. ความสามารถเฉพาะตัว และทักษะในการทำงาน (Skillset) เป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้นำเชิงนวัตกรรม ใช้ความรู้ความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย

2.1 บุคลิกภาพ (Personalizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และกระตุ้นให้บุคคลไปสู่การทำเช่นเดียวกัน ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2.2 มโนภาพ (Imaging) เป็นเรื่องท้าทายเกี่ยวกับการใช้คำอุปมา ภาพวาด บทกวี และเครื่องมืออื่น ๆ ที่จะมีส่วนร่วมความคิดสร้างสรรค์ และได้รับมุมมองใหม่

2.3 สอบถามความร่วมมือ (Collaborative Inquiry) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการเจรจาเพื่อสร้างทิศทางที่ใช้ร่วมกันการจัดตำแหน่งและความมุ่งมั่น และเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบนวิถีที่ประสบความสำเร็จ

3. ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม (Mindset) เป็นเครื่องมือและทักษะที่จะมีประสิทธิภาพมีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเป็นระบบปฏิบัติการพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

3.1 ความอยากรู้ (Curiosity) เป็นการรวมสิ่งใหม่ เชื่อมกับประสาทให้เกิดกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์

3.2 ใส่ใจ (Paying Attention) ทำให้ได้เห็นทิศทางที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายสู่การสร้างนวัตกรรม

3.3 ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric) เป็นความคิดของผู้นำที่จะสร้างโอกาส สร้างความคิดใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.4 พิพากษายืนยัน (Affirmative Judgment) เป็นการตัดสินใจยืนยันว่ายังมีการรับรู้และส่งเสริมความรู้สึกของความสำเร็จและความคืบหน้า

3.5 ความอดทนสำหรับความกำกวม (Tolerance for Ambiguity) เป็นรากฐานความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม เป็นการรักษาสมดุลของความต้องการกับความเป็นไปได้

มิลเลอร์, โกลโคเตออร์ และเดปป์ (Miller, Klokgieters and Deppen, 2012, p. 93) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยความตระหนักถึงความก้าวหน้าและการเติบโตในการทำงานของบุคลากร ความคิดสร้างสรรค์ที่แท้จริง และความรู้สึกรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรมและส่งต่อสถานะองค์การ

2. การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากร ประกอบด้วย การส่งเสริมนวัตกรรมที่เกิดจากภาคปฏิบัติหน้าที่หรือปรับปรุงงานในงานที่รับผิดชอบ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมเฉพาะกิจสำหรับสิ่งใหม่ ๆ

3. การให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถอย่างสร้างสรรค์ และการให้โอกาสเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ เสวนาทางวิชาการ หรือนำเสนอผลงานเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องในการพัฒนานวัตกรรม

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การนำสู่การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม ในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย

2. การนำสู่การคิดเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไปจึงไม่สามารถนำวิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานศึกษามีจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาอะไร โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน/กลยุทธ์การพัฒนสถานศึกษาต่อไป

3. การนำสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นการขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยแผนงาน หรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูจะช่วยแก้ปัญหาการจัดการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของ ครูท่านอื่น

จะช่วยพัฒนาตนเองอย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

4. การนำสู่นวัตกรรมโดยเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและอุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนการวิจัยในชั้นเรียนที่มุ่งเน้นเพียงแค่ประกอบการประเมินผลการสอนของครูสู่การพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ

ปวีณา กันธิม (2560, หน้า 40) หลักเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน เพื่อที่จะ ใช้เป็นกรอบในการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสังเคราะห์ได้จำนวนองค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม
3. ด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร
4. ด้านการคิดสร้างสรรค์
5. ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์การนวัตกรรมและเทคโนโลยี
6. ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรในยุคดิจิทัลนี้ จำเป็นต้องมีความสามารถในการนำองค์การ โดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษานั้นก็คือคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในยุคดิจิทัล ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. บุคลิกภายใน ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การคิด บูรณาการ มีจินตนาการรอบคอบ ซื่อสัตย์ มีจิตอาสา มีแรงบันดาลใจ มีปฏิภาณไหวพริบ
2. บุคลิกภายนอก ได้แก่ คล่องแคล่วว่องไว เอาใจใส่ ความกระตือรือร้นมีมนุษยสัมพันธ์

3. การปฏิบัติงาน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่จุดหมาย การแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ การเลือกสรรข้อมูล การแก้ปัญหา รู้รายละเอียด ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้ การวางแผน ต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรค พัฒนาตนเอง ความกล้าเสี่ยง ความกล้าเปลี่ยนแปลง การยอมรับความล้มเหลวหรือผิดพลาด การประเมินผล เพื่อการพัฒนา

4. มิตรสัมพันธ์ ได้แก่ มีจิตใจเปิดกว้าง การมีส่วนร่วม การถ่ายทอดความรู้ การสร้างบรรยากาศสังคมนแห่งการเรียนรู้ เปิดอิสระทางความคิด ความเข้าใจลักษณะของบุคคล การทำงานเป็นทีม ดูแลติดตามให้คำแนะนำ การให้รางวัลความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากร การเข้าใจถึงลูกค้าและผู้บริการ การแบ่งปันภาวะผู้นำ

วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563, หน้า 35) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จำแนกความถี่และเรียงลำดับตามความสำคัญของงานและนำมาใช้ในการดำเนินงานเป็นตัวแปรต้นครั้งนี้ผู้วิจัยพิจารณาค่าความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่

1. การบริหารจัดการ
2. การสร้างองค์กรนวัตกรรม
3. การมีวิสัยทัศน์
4. การสร้างเครือข่าย
5. การสร้างบรรยากาศในการองค์กร
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560, หน้า 42) สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม
3. ด้านการคิดสร้างสรรค์
4. ด้านการบริหารความเสี่ยง
5. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
6. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งได้จากแนวคิดของนักวิชาการและผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องข้อเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรม

การสังเคราะห์ ของผู้วิจัย	Rahman, S. & Rahman M. (2012)	Pollock (2008)	Lindegaard Richard (2009)	McMillan (2010)	Roscoria Tanya (2010)	George (2012)	Patel (2012)	Horth & Vohar (2012)	Miller, Klokieters, & Deppen. (2012)	สำนักพัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิจัยพบดี ที่คนบรรจง (2563)	จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560)	ปรีญา กันติม (2560)	สุกัญญา แซ่มชอย (2562)	ความถี่	ร้อยละ
1) ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	7*	50.00
2) การบริหาร จัดการ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				8*	57.14
3) สร้าง บรรยากาศใน องค์กร		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	9*	64.28
4) การพัฒนา บุคลากร		✓							✓					2	14.28
5) การสร้าง เครือข่าย	✓		✓				✓			✓				4	28.57
6) ความสามารถ ในการจัดการความ เสี่ยง			✓			✓	✓				✓			4	28.57
7) ทักษะการ สื่อสาร			✓											1	7.14
8) ความสามารถ ในการจูงใจ			✓	✓					✓					5	35.71
9) ความสามารถ ในการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง			✓	✓			✓			✓				4	28.57
10) การบริหาร แบบมีส่วนร่วม				✓	✓	✓		✓		✓				5	35.71
11) การมีวิสัยทัศน์			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	9*	64.28
12) การทำงานเป็น ทีม		✓			✓						✓	✓		4	28.57
13) การสร้าง องค์กรนวัตกรรม	✓		✓	✓		✓		✓		✓				7*	50.00
14) ความสามารถ ในการเข้าถึง เทคโนโลยี สารสนเทศ และ โครงสร้าง					✓						✓			2	14.28

## ตาราง 1 (ต่อ)

การสังเคราะห์ ของผู้วิจัย	Rahman, S. & Rahman M. (2012)	Pollock (2008)	Lindegard Richard (2009)	McMillan (2010)	Roscorla Tanya (2010)	George (2012)	Patel (2012)	Horth & Vehar (2012)	Miller, Klokgiers, & Deppen. (2012)	สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วีชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563)	จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560)	ปวีณา กันถิม (2560)	สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562)	ตามถี รอยตะ	
15) การ เปลี่ยนแปลง		✓		✓						✓				3	21.42
16) ความคิด สร้างสรรค์											✓	✓		2	14.28
17) การมีคุณธรรม จริยธรรม												✓		1	7.14
18) มีมนุษย์ สัมพันธ์													✓	1	7.14

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559); จิราภา ประพันธ์พัฒน์, 2560, ปวีณา กันถิม, 2560, สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562; วีชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563; Pollock, 2008; Lindegard Richard, 2009; McMillan, 2010; Roscorla, 2010; George, 2012, Patel, 2012, Horth and Vehar, 2012, Miller, Klokgiers and Deppen, 2012, Rahman and Rahman, 2012 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดสำคัญที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญที่มีความสอดคล้องกัน 7 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อจะใช้เป็นกรอบในการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ จึงสรุปได้ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 9 ท่าน คือ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559; จิราภา ประพันธ์พัฒน์, 2560, ปวีณา กันถิม, 2560, สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562; วีชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563; Lindegard Richard, 2009, McMillan, 2010, George, 2012, Patel, 2012
2. การสร้างบรรยากาศในองค์กร ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 9 ท่าน คือ จิราภา ประพันธ์พัฒน์, 2560; ปวีณา กันถิม, 2560; สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562;

วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563; Pollock, 2008; McMillan, 2010; Roscorla Tanya, 2010; Horth & Vehar, 2012; Patel, 2012

3. การบริหารจัดการ ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 8 ท่าน คือ วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563; Richard, 2009, McMillan, 2010; Roscorla Tanya, 2010; George, 2012; Horth & Vehar, 2012, Patel, 2012, Rahnan & Rahman, 2012

4. การสร้างองค์กรณวัตกรรมการ ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 7 ท่าน คือ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน; 2559, วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563; Lindegaard Richard, 2009; McMillan, 2010; George, 2012, Horth & Vehar, 2012, Rahnan and Rahman, 2012

5. ภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 7 ท่าน คือ สุกัญญา แซ่มช้อย, 2562; Pollock, 2008, McMillan, 2010; Horth and Vehar, 2012; Miller, Klokgieters, & Deppen, 2012; Patel, 2012; Rahnan and Rahman, 2012

จากการสังเคราะห์ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การมีวิสัยทัศน์

Lindegaard Richard (2009 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 29-30) กล่าวว่า การมองโลกในแง่ดี (Optimism) มองเห็นโอกาสเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ทำทลายความสามารถ โนม่น้าวให้ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

McMillan (2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 31) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งความสำเร็จ และสร้างกำลังใจมีรางวัลส่วนรวม

George (2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรธน์ ทำทูล, หน้า 34-35) กล่าวว่า มุมมองในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมอาจจะไม่ได้ผลในระยะสั้น ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีมุมมองที่ยาวไกล ให้ความสำคัญสนับสนุนทั้งระยะสั้น และระยะยาว

Patel (2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรธน์ ทำทูล, หน้า 37) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการมองอนาคต และคาดการณ์ได้อย่างรอบคอบ รอบด้านเป็นขั้นตอน

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, Online) กล่าวว่า การนำสู่นวัตกรรมโดยเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและ

อุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนการวิจัยในชั้นเรียนที่มุ่งเน้นเพียงแค่ประกอบการประเมินผล การสอนของครูสู่การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ

วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง (2563, หน้า 43) ได้สรุปความหมายของวิสัยทัศน์ได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยวิธีการนำเอาระบบ การวางแผนมาใช้ เพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนา มีการร่วมมือกันของของทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการประเมินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560, หน้า 42) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย สามารถวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายที่ชัดเจน กว้างไกล แปลกใหม่ สอดคล้องกับสภาพองค์กรโดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากสภาพ ปัจจุบันไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และถ่ายทอดสู่ แนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ สามารถมองเห็น

ปวีณา กันถิม (2560, หน้า 40) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมองค์ประกอบ ที่สำคัญ คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) กล่าว มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่จุดหมาย การแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ การเลือกสรรข้อมูล การแก้ปัญหา รัวรายละเอียด ความพร้อม ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้ การวางแผน ต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรค พัฒนาตนเอง ความกล้าเสี่ยง ความกล้าเปลี่ยนแปลง การยอมรับความล้มเหลวหรือผิดพลาด การประเมินผล เพื่อการพัฒนา

สรุป การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็นอนาคต เพื่อวางเป้าหมายในการพัฒนา เปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อวางแผนพัฒนาองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

## 2. การสร้างบรรยากาศในองค์กร

Pollock (2008 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563, หน้า 30) กล่าวว่า วัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กร (culture and climate) เป็นการเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงาน ร่วมกันแบบเป็นทีม

McMillan (2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 31) กล่าวว่า วัฒนธรรมใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการเรียนการสอน

Roscorla Tanya (2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 30) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Shape the Culture)

Patel (2012, อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ ทำทูล, หน้า 37) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในองค์กรควรมีการประสานงาน (Coordinating) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะ ให้สามารถที่จะดำเนินการได้โดยสะดวก

Horth & Vehar (2012 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563, หน้า 32) กล่าวว่า ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม (Mindset) เป็นเครื่องมือและทักษะที่จะมีประสิทธิภาพมีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเป็นระบบปฏิบัติการพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความอยากรู้ (Curiosity) เป็นการรวมสิ่งใหม่เข้ากับประสาทให้เกิดกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์ 2) ใส่ใจ (Paying attention) ทำให้ได้เห็นทิศทางที่เกี่ยวกับความท้าทายสู่การสร้างนวัตกรรม 3) ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric) เป็นความคิดของผู้นำที่จะสร้างโอกาสสร้างความคิดใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4) พิพากษายืนยัน (Affirmative Judgment) เป็นการตัดสินใจยืนยันว่ายังมีการรับรู้และส่งเสริมความรู้สึกของความสำเร็จและความคืบหน้า 5) ความอดทนสำหรับความกำกวม (Tolerance for Ambiguity) เป็นรากฐานความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม เป็นการรักษาสสมดุลของความต้องการกับความเป็นไปได้

วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563, หน้า 35) ได้สรุปความหมายของการสร้างบรรยากาศในองค์กรได้ว่าการสร้างบรรยากาศในองค์กร หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร มีการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรและบรรยากาศส่งผลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และส่งไปถึงผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรและภาพรวมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560, หน้า 62) สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม หมายถึง การกำหนดทิศทาง โครงสร้างองค์กรและ วัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน มุ่งเน้น และผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้บุคลากรได้ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด ส่งเสริมการสร้างมิตรภาพ ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ และมีมารยาทในการทำงานร่วมกันสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และ ทักษะ ใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

เพื่อนำไปสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมเป็นของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้นมีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ปวีณา กันถิม (2560, หน้า 60) สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรมและเทคโนโลยี

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) สรุปได้ว่า มิตรสัมพันธ์ ได้แก่ มีจิตใจเปิดกว้าง การมีส่วนร่วม การถ่ายทอดความรู้ การสร้างบรรยากาศสังคมแห่งการเรียนรู้ เปิดอิสระทางความคิด ความเข้าใจลักษณะของบุคคล การทำงานเป็นทีม ดูแลติดตามให้คำแนะนำ การให้รางวัลความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากร การเข้าใจถึงลูกค้าและผู้บริการ การแบ่งปันภาวะผู้นำ

สรุป การสร้างบรรยากาศในองค์กร หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการสร้างมิตรภาพ ยอมรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพ

### 3. การบริหารจัดการ

Rahnan and Rahman (2012 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562, หน้า 18) กล่าวว่า การจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และคอยให้คำแนะนำ มีการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้งานมีความคิดใหม่ ซึ่งเกิดจากการอบรมพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม

Richard (2009 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 29-30) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงระบบและมองภาพรวม (Holistic Point of View) ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีความสามารถวิเคราะห์ภาพใหญ่ทั้งในและนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนาองค์กร

McMillan (2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 31) กล่าวว่า มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย ก่อนการตัดสินใจหาทางเลือกในการปฏิบัติ การลดความขัดแย้งภายใน การแจ้งผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดระบบองค์กร และการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ

Roscorla Tanya (2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 30) กล่าวว่า การสร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ (Establish a Professional Learning System) เป็นกระบวนการที่จะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

George (2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ ทำทูล, หน้า 34-35) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากกับสมาชิก โดยการให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีการตั้งคำถาม นำไปสู่มองหาวิธีการที่จะทำโครงการขยายผลกระทบของการสร้างนวัตกรรม

Patel (2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ ทำทูล, หน้า 37) กล่าวว่า ตัดสินใจ (Deciding) เป็นการเลือกหาแนวทางในการปฏิบัติหรือหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบคอบ ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

Horth and Vehar (2012 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563, หน้า 32) กล่าวว่า การเน้นเครื่องมือในการทำงาน (Toolset) เป็นการรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคที่สร้างตัวเลือกใหม่ในองค์กรเพื่อสร้างเป็นแนวร่วมและมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมในประสบการณ์ของคนส่วนใหญ่ ซึ่งส่วนสำคัญของการผลักดันนวัตกรรมในองค์กร การเน้นเครื่องมือในการทำงาน

วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563, หน้า 35) ได้สรุปความหมายของกรบริหารจัดการได้ว่า กระบวนการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานได้ สามารถดำเนินการด้วยวิธีที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ของปัจจุบัน มีการวางแผนการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ผู้บริหารมีความรู้ในด้านของหลักสูตรการบริหารสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจหน้าที่ที่เป็นระบบ มีการติดตามผลการบริหาร และปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระบบขององค์กรที่เป็นนวัตกรรม การบริหารจัดการเชิงระบบและมองภาพรวม ดำเนินการด้วยวิธีที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีการบริหารงานตามนโยบายอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น รวมถึงการติดตาม ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 4. การสร้างองค์กรนวัตกรรม

Rahnan and Rahman M. (2012 อ้างอิงใน ธนอมวรรณ ช่างทอง, 2562, หน้า 18) กล่าวว่า การจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และคอยให้คำแนะนำ มีการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้พนักงานมีความคิดใหม่ ซึ่งเกิดจากการอบรม พัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม

Richard (2009 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 29–30) กล่าวว่า ความรู้สึกเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน (A sense of Urgency) เป็นสิ่งที่ต้องสร้างภายในองค์การเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร

McMillan (2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 31) กล่าวว่า ความสามารถในการสร้างองค์กรวัฒนธรรมและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

George (2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ์ ทำทูล, หน้า 34–35) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม คือผู้นำจะต้องทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์การ

Horth and Vehar (2012 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563, หน้า 32) กล่าวว่า การเน้นเครื่องมือในการทำงาน (Toolset) เป็นการรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคที่สร้างตัวเลือกใหม่ในองค์การเพื่อสร้างเป็นแนวร่วมและมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมในประสบการณ์ของคนส่วนใหญ่ ซึ่งส่วนสำคัญของการผลักดันนวัตกรรมในองค์การ การเน้นเครื่องมือในการทำงาน ได้แก่ 1) สร้างต้นแบบ (Prototyping) เป็นการขับเคลื่อนความคิดนวัตกรรมการสร้างต้นแบบง่าย ๆ เป็นการขับเคลื่อนการเรียนรู้ให้มีความต่อเนื่อง 2) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการใช้กระบวนการคิดที่มีโครงสร้างที่สร้างการระดมความคิด อำนวยความสะดวกเพื่อให้กระบวนการคิดมีประสิทธิภาพ มีการสะท้อนของบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดความสมดุลให้เห็นและเข้าใจ 3) แผนที่ความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาขั้นตอนการดำเนิน 4) วางกรอบการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Reframing the Challenge) การวางกรอบใหม่เป็นนวัตกรรมที่สำคัญทักษะความเป็นผู้นำ เป็นเครื่องมือสำหรับคำตอบในแต่ละคำสั่ง การวางกรอบใหม่ด้วยการทำซ้ำที่นำไปสู่ขั้นตอนอื่น ๆ ที่เป็นรูปธรรมและดำเนินการแต่ละกรอบ

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, Online) สรุปได้ว่า การนำสู่การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย

วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง (2563, หน้า 35) ได้สรุปการสร้างองค์กรนวัตกรรมได้ว่าการสร้างองค์กรนวัตกรรม หมายถึง การกำหนดรายละเอียดของวิธีการและจัดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาตามที่กำหนดไว้ แล้วดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการหรือนวัตกรรมโดยผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ เพื่อนำข้อคิดเห็นที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขต้นแบบของนวัตกรรมหรือวิธีการ และนำไปสู่การสร้างและพัฒนาวิธีการหรือนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา

สรุป การสร้างองค์กรนวัตกรรม หมายถึง เป็นการใช้เครื่องมือในการทำงานขององค์กรโดยการจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมสู่การเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องสร้างภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรผู้นำจะต้องทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์กร

## 5. ภาวะผู้นำ

Rahnan and Rahman (2012 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, หน้า 18) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำมีความสามารถหรือทักษะในการการแยกแยะ ประเมินผลและเข้าใจความรู้สึกของตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย มีการเอาใจใส่และเข้าใจอารมณ์ของบุคลากรในการทำงานและมีทักษะทางสังคมในการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย

Pollock (2008 อ้างอิงใน วิชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการเน้นการบริหารแบบมุ่งวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมและบุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

McMillan (2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 31) กล่าวว่า ทักษะและสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถหลัก ความเป็นตัวเอง ทักษะการสื่อสาร ความสามารถพิเศษ และทักษะการจัดการจุดอ่อน

Patel (2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ ทำพูล, หน้า 37) กล่าวว่า ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ (Experimental) กระทำโดยการทดลอง เพื่อหาทิศทาง หาคำตอบที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่อง

Horth and Vehar (2012 อ้างอิงใน วิชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563, หน้า 32) กล่าวว่า ความสามารถเฉพาะตัว และทักษะในการทำงาน (Skillset) เป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้นำเชิงนวัตกรรม ใช้ความรู้ความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย 1) บุคลิกภาพ (Personlizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และกระตุ้นให้บุคคลไปสู่การทำเช่นเดียวกัน ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 2) มโนภาพ (Imaging) เป็นเรื่องท้าทายเกี่ยวกับการใช้คำอุปมา ภาพวาด บทกวี และเครื่องมืออื่น ๆ ที่จะมีส่วนร่วมความคิดสร้างสรรค์ และได้รับมุมมองใหม่ 3) สอบถามความร่วมมือ (Collaborative Inquiry) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการเจรจาเพื่อสร้างทิศทางที่ใช้ร่วมกันการจัดตำแหน่งและความมุ่งมั่น และเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบนวิถีที่ประสบความสำเร็จ

Miller, Klokgieters and Deppen. (2012, p. 93) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยความตระหนักถึงความก้าวหน้าและการเติบโตในการทำงานของ

บุคลากร ความคิดสร้างสรรค์ที่แท้จริง และความรู้สึกรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรมและ ส่งต่อสถานะองค์การ

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) ได้สรุปว่า บุคลิกภายใน ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การคิด บูรณาการ มีจินตนาการรอบคอบ ซื่อสัตย์ มีจิตอาสา มีแรงบันดาลใจ มีปฏิภาณไหวพริบ 2. บุคลิกภายนอก ได้แก่ คล่องแคล่วว่องไว เอาใจใส่ ความกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ทักษะและสมรรถนะ ทักษะการสื่อสาร ความสามารถพิเศษ และทักษะการจัดการจุดอ่อนรวมถึงความสามารถทางอารมณ์ ซึ่งผู้นำควรมีความสามารถหรือทักษะในการการแยกแยะ คิดวิเคราะห์ มีความสร้างสรรค์ ประเมินผลและเข้าใจความรู้สึกของตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

## แนวคิดและทฤษฎีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความหมายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และทักษะแก่กัน ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 3) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อขึ้นไปสู่ จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991, p. 1) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้านสิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยมีการ

ปรับเปลี่ยนองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

การ์วิน (Garvin, 1993, pp. 78–91) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงปรับพฤติกรรมขององค์กรอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ เพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และการหยั่งรู้

วัตกินส์และมาร์ลิก (Watkins and Marsick, 1993, p. 10) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเอง

มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลส์ (Marquardt and Reynolds, 1994) มีความเชื่อว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีการบวกราคาคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p. 19) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทรงพลัง มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต และมีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ เป็นองค์การที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ และมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและในการเพิ่มระดับผลิตภาพ

อับเบนและเจนเซน (Ubben and Jensen, 2001) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้ เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโต ก้าวหน้า มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-renewal) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชน ที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive)

เพตติเกอร์ (Pettinger, 2002) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ยุทธวิธีและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การที่เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานและการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริม

พฤติกรรม เจตคติและทักษะองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงหมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกัน

วิจารณ์ พานิช (2550) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง “องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร(Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้”

สุวิมล ธนะสิทธิ์ (2557, หน้า 17) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์กรที่สมาชิกขององค์กรทุกระดับ มีการแสวงหาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรและสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

อุไรวรรณ คงสิม (2557, หน้า 23) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาคนในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนจนสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถรองรับความรู้ใหม่ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพเพื่อเข้าใช้ในสิ่งต่าง ๆ

ศุภรัตน์ ทิพย์พร (2558, หน้า 24) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรมีการปรับและเพิ่มความรู้เองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์กร มีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นความรู้

อุมาพร แก้วทา (2558, หน้า 23) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง สร้างความรู้ ใช้ความสามารถเผชิญกับสภาวะไม่แน่นอนได้ มีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของบุคคลในองค์กรร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นเครือข่าย พัฒนาทั้งความสามารถด้านทักษะด้านกระบวนการคิดและจิตใจ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ที่จะนำไปสู่

วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความกระตือรือร้น เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงาน ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา

ณัชชา บุญประไพ (2559, หน้า 21) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของบุคลากรให้มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

กาญจนา โพธิบา (2553, หน้า 15) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับทีมงาน และองค์กรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ของระบบความรู้ ความจำ การใช้ปัญญา และความทรงจำที่ได้รับการพัฒนา แลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยภาพรวมองค์กรเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และเปิดโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

อาภรณ์ ลำมะนา (2553, หน้า 19-20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคลมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนตนเองและนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เกิดการรับรู้ในรูปแบบต่างๆ จนเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรอันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

กิตติคุณ ลีโตสมกุล (2560, หน้า 28) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่ม และทีมในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ประสบการณ์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ สามารถแสดงศักยภาพเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร

รสสุคนธ์ มั่นคง (2558, หน้า 37) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถให้บุคลากรในสถานศึกษาขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องมีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนให้เกิดกระบวนการ

คิดวิเคราะห์รูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีการมาร่วมเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้และยังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โพลิน บุญนา (2559, หน้า 25) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างทั่วถึงตลอดเวลา บุคลากรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้กระบวนการและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อสังคม

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2560, หน้า 37) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง ระดับความเป็นจริงของโรงเรียนที่สามารถสร้างบรรยากาศที่กระตุ้น ชวย ส่งเสริม ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในแต่ละระดับอย่างแท้จริง โดยการเปิด โอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และส่งเสริมให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยน ความรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เข้าสู่ องค์กรอย่างต่อเนื่อง

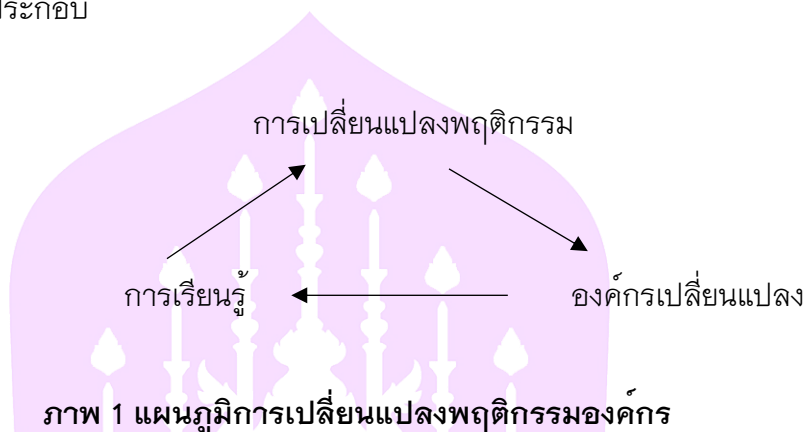
จิรวัดณ์ วิชัยศิริ (2564, หน้า 18) สรุปความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งให้สมาชิกทุกระดับมีการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านองค์ความรู้ ประสบการณ์ และจิตใจ ผ่านกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และ มีความต่อเนื่อง เช่น การทำงานแบบร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้การถ่ายทอดประสบการณ์โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

จากการศึกษาสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความเป็นองค์กรที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรที่มีความรู้ใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กับองค์กร

### **ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

เซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 43) สรุปไว้ว่า แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและ สนับสนุนการเรียนรู้และ ทำให้การเรียนรู้ กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและ

ไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ พัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร ซึ่งเสนอองค์ประกอบ



ที่มา: Senge, 1990, p. 43

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, หน้า 42) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีรากฐานมาจากการตระหนักว่า การริเริ่มใด ๆ ก็ตามไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเองแต่ต้องการสิ่งเหล่านี้คือ

1. การรับมือกับการปรับเปลี่ยนที่ไม่คาดคิด ขณะที่อยู่ในการตอบสนองที่กำหนด
2. ความยืดหยุ่นที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา
3. ความขัดแย้งระหว่างการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้ากับเงื่อนไขในกระบวนการปฏิบัติซึ่งองค์กรจัดทำขึ้น

เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556, หน้า 26) สรุปความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารองค์กรแนวใหม่ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน กล้าคิดและกล้าตัดสินใจ มีวิธีการทำงานเป็นทีมที่ดี เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตภายภาคหน้า

สุรศักดิ์ รัตนมังสังค์, อภิชาติ ใจอารีย์ และประสงค์ ต้นพิชัย (2557, หน้า 1,073) กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของบุคคลและการบริหารขององค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างการบริหารคุณภาพโดยรวมเพื่อให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

อุไรวรรณ คงสิม (2557, หน้า 25) ได้สรุปความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจหลักสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ซึ่งองค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ดังนั้นจึงต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียนรู้ และวิธีคิดตลอดเวลา ซึ่งสถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้กับนักศึกษาอยู่เสมอ

ศุภรัตน์ ทิพย์พร (2558, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญกับองค์กรในแง่ของการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อเนื่องตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรต้องมีการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับผู้ทำงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

ณัชชา บุญประไพ (2559, หน้า 24) ได้สรุปความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ กระบวนการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ถ้ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทำให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

จิราวัฒน์ วิชัยศิริ (2564, หน้า 20) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญคือ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยอาศัยการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของสมาชิกในองค์กรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการที่พัฒนาให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและ สนับสนุนการเรียนรู้และ ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

### ลักษณะเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ต้องคิดอย่างมีระบบ เซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 58) ได้เน้นน้ำถึงการพัฒนาทั้งระบบในทุกด้านไม่แยกพัฒนาอย่างแยกส่วนที่เคยเป็นมา ซึ่งจากกรอบแนวคิดเดียวกัน เมื่อพิจารณาเฉพาะระบบย่อยด้านการบริหารก็จะต้องมุ่งให้มีการพัฒนาทุกระบบย่อยของการบริหารนั้นให้เป็นไปคนละทิศทางเดียวกันเช่นกันจะเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือพัฒนาไปคนละทิศละทางขัดแย้งกันเองก็ยากที่จะทำให้บรรลุผลได้

เพดเลอร์ (Pedler, 1994, p. 18–27) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 9 กระบวนการ ดังนี้

#### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

- 1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
- 1.2 สร้างนโยบายขององค์กร โดยยึดถือการมีส่วนร่วม

#### 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

- 2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
- 2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม
- 2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

#### 3. ด้านโครงสร้าง (Structures) มีโครงสร้างที่สั้นกระชับและมีการกระจายอำนาจที่มากขึ้น

#### 4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(Boundary Workers as Environmental Scanner)

#### 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities.)

- 5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Climate)
- 5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2555, หน้า 6–8) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่า การมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยน

เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่อง ไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ (Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไป ไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและ ท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

จิวาวัฒน์ วิชัยศิริ (2564, หน้า 23) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะ คือ เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรทุกระดับพัฒนาตนเองอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีความต่อเนื่อง สัมพันธ์กัน ผ่านการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่ควรพัฒนา เกิดการวิเคราะห์และหาทาง ออกร่วมกันตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละแห่งจะมี ลักษณะแตกต่างกันออกไปตามบริบท

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มี โครงสร้างกระจายอำนาจเกิดการร่วมมือ มีการวิเคราะห์จุดอ่อนเพื่อนำไปสู่การแก้ไข สมาชิกมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ

### องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแนวคิดไว้ ซึ่งในการศึกษาดังนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการเพื่อนำมาสังเคราะห์ เป็นแนวคิดใหม่ ดังนี้

เซ็งเก้ (Senge, 1990 อ้างอิงใน จิวาวัฒน์ วิชัยศิริ, 2564, หน้า 26) ได้แบ่งองค์ประกอบ ของแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ประกอบด้วย

1. บุคคลมีความรอบรู้ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้การที่จะไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการ

จะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไประดับต่อมานำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่ทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคตที่คุณต้องการให้มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง เมื่อคนกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติตนให้สำเร็จได้อย่างไร จากอะไร และที่สำคัญทำให้ทราบว่าตนเองต้องการอะไร ซึ่งในที่สุดก็จะกระจ่างขึ้นมาภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

1.2 มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) บุคคลจะเกิดความท้อแท้และความเครียด เมื่อไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้สูงเกินความเป็นจริง บุคคลต้องรู้จักลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งเป็นการขจัดหรือลดความเครียดลงได้โดยวิธีการจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก (Subconscious) การทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความตั้งใจและความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะจบค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมุติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สมาชิกมีรูปแบบความคิดที่สร้างสรรค์ ถูกต้อง ชัดเจน มีการแยกแยะ ทำความเข้าใจ และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง



ภาพ 2 กรอบความคิดของการคิด

จากภาพ 2 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน

2.1 ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้ โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมข้อมูลทางวิชาการ

2.2 คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว ก็คือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

2.3 ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น

2.3.1 การสรุปความ (Drawing Conclusion)

2.3.2 การให้คำจำกัดความ (Defining)

2.3.3 การวิเคราะห์ (Analyzing)

2.3.4 การผสมผสานข้อมูล (Integrating)

2.3.5 การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing)

2.3.6 การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns)

2.3.7 การคาดคะเน (Predicting)

2.3.8 การตั้งสมมุติฐาน (Formulating Hypothesis)

2.3.9 การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis)

2.3.10 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)

2.4 ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่

2.4.1 การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือ การคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่น มองข้อดี และข้อเสียมองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น

2.4.2 การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหา วิจัยข้อมูล

2.4.3 การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิแกงปลาของระบบคิวซ์

2.4.4 การคิดเชิงบวก คือ การคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์

2.4.5 การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

2.5 บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น

2.5.1 การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ

2.5.2 การแก้ปัญหา ตัดสินใจว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด

2.5.3 การศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่

2.5.4 การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โมเดลความคิดในมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนการทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้าง และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำทุกอย่างในองค์กรดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซับลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเองวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance) พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้คาดหวังในการเลือกตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่น เพื่อให้การเรียนรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่คุณต้องทำ คือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่า วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน คือ ต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยการติดต่อสื่อสารการสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือ

วิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้ สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลมีส่วนร่วมในการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปรายและสนทนามากที่สุดจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทน เป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิดและ การเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของ ผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาซึ่งสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น ของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยกันอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้าน ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

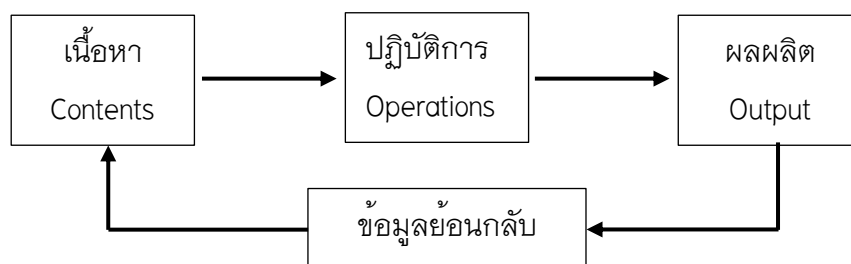
ร่วมกันเป็นที่มีการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นที่มึนถือข้อคิดเห็นที่หลากหลายที่ขัดแย้งกันในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice Fields) ด้วยกัน เพื่อที่ว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint Skill) และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้อุปกรณ์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วนหรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติที่ยอมรับอย่างต่อเนืองและมีการ ตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้องค์กร ไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบหรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป



ภาพ 3 กระบวนการคิดเชิงระบบ

ภาพ 3 แสดงให้เห็นถึงการใช้เนื้อหา (Contents) อันได้แก่ข้อมูลข่าวสารที่องค์กรรวบรวมไว้นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึง กระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์กรมีความชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยผลผลิตจะได้แก่วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภายหลังจากจะนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของเนื้อหา/ข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่พร้อมจะมีการถ่ายโอนให้ทุกทีมภายในองค์กรเป็นวงจรต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ จะมีความเก่งและมีความสามารถในการคิดก็ตาม แต่องค์กรจำนวนมากก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังคิดกันไม่เป็น คือ ยังไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแบบแยกส่วน (มองไม่เห็นภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่งความก้าวหน้าไม่ทัน

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือ มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน

ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นหรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเช่นกัน

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1988, p. 144) ได้เสนอแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้ (The Learning Company Model) ไว้ว่ามีองค์ประกอบของการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11กระบวนการ ดังนี้

### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบาย และกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้งนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

### 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจตรงกัน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วยผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและ

ตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบสนองถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

#### 4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

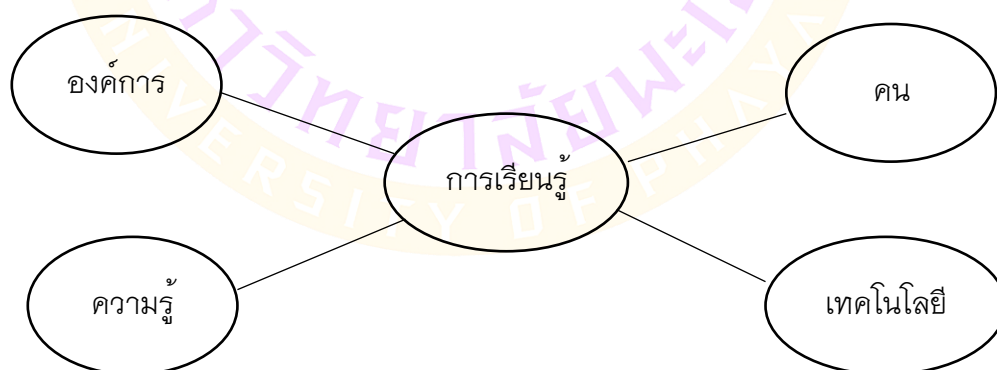
4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดการ ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

## 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้อะไรบางอย่างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development for all) มุ่งบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

มาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds, 1994, pp. 132-158) มีแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระบบย่อย คือ 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)



ภาพ 4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996, p. 21

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร มีระดับดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์กรเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ องค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ผีกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด-วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการชี้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ

ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์ซึ่งบอกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจ เป็นเครื่องขับเคลื่อน สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่ก็คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กรการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่า สมาชิกของที่มีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อมกับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยวตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วยหรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จที่ละส่วน

2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร/ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ/ลูกค้า 1) คู่ค้า 5) พันธมิตร/หุ้นส่วน 6) ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

เกพฮาร์ท และคณะ (Gephart and Marsick, 1996, Online) มีความคิดเห็นว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุก ระดับของระบบภายในองค์กร 2) การสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ 3) สนับสนุน การคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิด สร้างสรรค์ 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง

วัตกินส์และมาร์สิค (Watkins and Marsick, 1999, p. 10) ได้เสนอองค์ประกอบ ที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การสร้างและการจัดการความรู้อันจะนำไปสู่ การยกระดับผลการดำเนินการ และคุณค่าขององค์กร ดังนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
2. ส่งเสริมการใฝ่รู้และการสานเสวนา (Promote Inquiry and Dialogue)
3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)
4. สร้างระบบในการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ (Establish Systems to Capture and Share Learning)
5. เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision)
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment)
7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)

ดาฟท์ Daft (2002 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ วิชัยศิริ, 2564, หน้า 50) ได้เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการเช่นกัน ดังนี้

1. เป็นองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สนใจในองค์กร (Mindful Leadership) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีภาวะผู้นำที่สนใจองค์กร กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากความสนใจของผู้นำที่ต้องการให้เกิดองค์กรประเภทนี้ขึ้น โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจวิธีการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีบทบาทในการร่วมกันสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (Create a Shared Vision) เป็นบทบาทสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในอนาคตในเชิง

อุดมการณ์ ซึ่งริเริ่มขึ้นจากผู้นำหรือจากสมาชิกขององค์กรได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจน จำเป็นที่จะต้องให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้และเข้าใจกันอย่างแพร่หลายทั้งองค์กร

2. บุคลากรเป็นผู้มีพลังอำนาจ (Empowered Employees) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องใช้บุคลากรที่มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องทำงานร่วมกับในการวิเคราะห์และหาหนทางแก้ปัญหาพร้อมกันผู้นำจะต้องตระหนักและรับรู้ว่าคุณลักษณะขององค์กรเป็นกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน

3. การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ (Emergent Strategy) กลยุทธ์ขององค์กรเกิดขึ้นทั้งจากบุคลากรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรมักจะสัมผัสใกล้ชิดกับลูกค้า รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำจึงสามารถวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ ความต้องการของลูกค้าจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ซึ่งก็คือ กลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง

4. การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขึ้นในองค์กร (Strong Culture) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบระบบเปิดในองค์กร (Shared Information) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการเงิน รายรับรายจ่าย งบประมาณ และผลกำไรของแผนก ฝ่าย และองค์กร จะต้องเผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบเพื่อประกอบการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์กร บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อว่าการมีข้อมูลมากจะดีกว่ามีเพียงเล็กน้อย และทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง

การ์วิน (Garvin, 2000, p. 121) ได้เสนอเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) กิจกรรมนี้จะมี ความเชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการกับปัญหาขององค์กร ซึ่งมีเทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ สนับสนุน ได้แก่ 1.1) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) 1.2) มุ่งที่ข้อมูลและข้อเท็จจริงโดยการใช้สมมติฐานเป็น Fact-Based Management 1.3) ใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่าย

2. การทดลอง (Experimentation) การทดลองเป็นวิธีการค้นหาคำตอบอย่างเป็นระบบ เพื่อทดสอบความรู้ใหม่ว่าเป็นจริงหรือไม่ โดยทำร่วมกับกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบส่วนใหญ่การทดลองแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นการทดลองขนาดเล็ก เพื่อค้นหาความรู้ใหม่ๆ มีมุ่งการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีการนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร และต้องวัดผลสำเร็จของการทดลองให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

2.2 โครงการสาธิต (Demonstration Projects) โครงการสาธิตส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนที่มากกว่าโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง มีความเกี่ยวพันถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในขอบเขตที่กว้าง เป็นการนำไปสู่การพัฒนาจุดมุ่งหมายและความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) คือ การที่องค์กรทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตน ด้วยการประเมินวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการจัดบันทึกบทเรียนเหล่านี้ไว้ในรูปแบบที่บุคลากรสามารถค้นคว้าได้โดยง่าย

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Others) หมายถึง การเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น จากภายนอก จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันการศึกษาเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Benchmarking) ว่าเป็นอย่างไรแตกต่างกันอย่างไร Benchmarking นี้จะเป็นส่วนช่วยให้ได้เรียนรู้แนวทางปฏิบัติของบุคคลอื่น

5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge) กระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การทำรายงานสามารถอธิบายกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญได้อย่างละเอียด การสาธิตเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้ และการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทรงประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 167-168) ได้เสนอหลักสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นบุคคลรอบรู้ ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า

ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ Feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อำนาจระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อย เข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัดทรัพยากร ไม่ไหลลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบ เพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback)

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ขององค์กรแห่งเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็ต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิถีคิด และมีวิถีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิถีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้างแบบจำลองความคิด ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า Generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย จะเห็นว่าแบบความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมาก ควรทำความเข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังงานความหลากหลายสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment และ Conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวที่สอง เป็นการเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กรกับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรงในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักล้างกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้างทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อยหรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เข้มทิศดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจ องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งนี้คือคุณค่าของการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก องค์กรที่ทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่า

จากการศึกษาทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นว่า องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ไว้ตรงกันหลายด้านด้วยกัน ซึ่งแต่ละด้านล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น สำหรับองค์ประกอบหลักที่ผู้วิจัยได้นำมากรอบแนวความคิดในการวิจัยนั้น ได้มาจากการสังเคราะห์และบูรณาการจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ คือ วิจารณ์ พานิช, 2550; Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Gephart and Marsick, 1996; Online; Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1988; Watkins and Marsick, 1999; Daft, 2002; Garvin, 2000 ซึ่งเห็นพ้องตรงกัน ดังแสดงตามตาราง 2

ตาราง 2 แสดงสรุปการคิดวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หอองค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Senge (1990 )	Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988)	Marquardt and Reynolds (1994)	Gephart and Marsick (1996)	Watkins and Marsick (1999)	Daft (2002)	Garvin (2000)	วิจารณ์ พานิช (2550)	ความถี่	ร้อยละ
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	✓	✓	✓	✓	✓			✓	6*	75.00
2. การมีแบบแผนทางความคิด	✓			✓				✓	3	37.50
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓		✓		✓	✓		✓	5*	62.20
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓		✓		✓			✓	4*	50.00
5. การคิดอย่างมีระบบ	✓		✓	✓			✓	✓	5*	62.50
6. กลยุทธ์ขององค์กร		✓			✓	✓			3	37.50
7. การมองภายในองค์กร		✓							1	12.50
8. โครงสร้างองค์กร		✓							1	12.50
9. การมองภายนอกองค์กร		✓					✓		2	25.00
10. บรรยากาศการเรียนรู้		✓			✓	✓			3	37.50
11. จัดการเรียนรู้			✓	✓	✓	✓	✓		5*	62.50
12. การปรับเปลี่ยนองค์กร		✓	✓						2	25.00
13. การพัฒนาบุคคล			✓			✓			2	25.00
14. การใช้เทคโนโลยี		✓	✓						2	25.00
15. การถ่ายทอดความรู้				✓	✓		✓		3	37.50

จากตาราง 2 การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ คือ วิจารณ์ พานิช, 2550; Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Gephart and Marsick, 1996; Online, Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1988; Watkins and Marsick, 1999; Daft, 2002; Garvin, 2000 ทางผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมือนกัน 4 ท่านขึ้นไป เพื่อคัดเลือกเป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาครั้งนี้ จากการสังเคราะห์จึงได้ข้อสรุปดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 6 ท่าน คือ วิจารณ์ พานิช, 2550; Senge, 1990; Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1988; Marquardt and Reynolds, 1994; Gephart and Marsick, 1996, Online; Watkins and Marsick, 1999,

2. การคิดอย่างมีระบบ ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 5 ท่าน คือ วิจารณ์ พานิช, 2550; Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Gephart and Marsick, 1996, Online; Garvin, 2000

3. การจัดการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 5 ท่าน คือ Marquardt and Reynolds, 1994; Gephart and Marsick, 1996, Online; Watkins and Marsick, 1999; Daft, 2002; Garvin, 2000

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 4 ท่าน คือ วิจารณ์ พานิช, 2550; Senge, 1990; Watkins and Marsick, 1999; Daft, 2002

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกัน 4 ท่าน คือ วิจารณ์ พานิช, 2550; Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Watkins and Marsick, 1999

เมื่อได้องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการหลายท่านในเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การเป็นบุคคลรอบรู้

Senge (1990, p. 3) กล่าวว่า บุคคลมีความรอบรู้ (Personal Mastery คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้ กำหนดไว้การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรก บุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมานำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่กระในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน

Pedler, Burgoyne and Boydell (1988, p. 144) กล่าวว่า การเป็นบุคคลมีความรอบรู้ โดยการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development for All) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการในการพัฒนาตนเอง

มีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัตถุประสงค์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132–158) กล่าวว่า การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ ซึ่งจะมีองค์การแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์การเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์การเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ องค์การนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ มีการเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 167–168) สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์การเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์การเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต เช่นเดียวกันด้วย การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

สรุป การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สามารถฝึกฝนอบรมในส่วนที่ตนเองต้องการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ

## 2. การคิดอย่างมีระบบ

Senge (1990, p. 3) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยง เรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบ ที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิด เชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้ จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะ ไม่สามารถนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิด เชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการ ตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์กร ไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132-158) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถ มองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จ ที่ละส่วน

Garvin (2000, p. 121) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) กิจกรรมนี้จะมีเชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการกับปัญหา ขององค์กร ซึ่งมีเทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ สนับสนุน ได้แก่ 1) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) 2) มุ่งที่ข้อมูลและข้อเท็จจริงโดยการใช้สมมติฐานเป็น Fact-Based Management 3) ใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่าย

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 167-168) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการ เรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์ มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ เป็นความสัมพันธ์ ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช้มุมมอง เชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของ

ผลป้อนกลับ หรือ Feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อันระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้างสิ่ง มหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อย เข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback)หรือประหยัดทรัพยากร ไม่ไหลลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback)

สรุป การคิดอย่างมีระบบ หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยสามารถมองภาพรวมแล้วแยกย่อย ซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์หาปัญหา แล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้

### 3. การจัดการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132-158) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

Daft (2002 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ วิชัยศิริ, 2564, หน้า 50) กล่าวว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้จะต้องมีภาวะผู้นำที่สนใจขององค์กร กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจาก ความสนใจของผู้นำที่ต้องการให้เกิดองค์กรประเภทนี้ขึ้น โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ วิธีการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

Garvin (2000, p. 121) กล่าวว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) คือ การที่องค์กรทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนด้วยการประเมินวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการจัดบันทึกบทเรียนเหล่านี้ไว้ในรูปแบบที่บุคลากรสามารถค้นคว้าได้โดยง่าย การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (learning from others) หมายถึง การเรียนใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น จากภายนอก จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันการศึกษาเปรียบเทียบในกลุ่ม ธุรกิจเดียวกัน (Benchmarking) ว่าเป็นอย่างไรแตกต่างกันอย่างไร Benchmarking นี้จะเป็นส่วนช่วยให้ได้เรียนรู้แนวทางปฏิบัติของบุคคลอื่น

สรุป การจัดการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรและบุคลากรร่วมกันแสวงหา ความรู้ เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดการเรียนให้ เป็นระบบทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และสามารถถ่ายโอนความรู้ให้กับผู้ที่ จะเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Senge (1990, p. 3) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไรและจะต้องซึมซับลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132-158) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของ การ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด-วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัด คือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

Daft (2002 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ วิชัยศิริ, 2564, หน้า 50) กล่าวว่า มีบทบาทในการร่วมกันสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (Create a Shared Vision) เป็นบทบาทสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในอนาคตในเชิงอุดมการณ์ซึ่งริเริ่มขึ้นจากผู้นำ หรือจากสมาชิกขององค์กรได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจน จำเป็นที่จะต้องให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้และเข้าใจกันอย่างแพร่หลายทั้งองค์กร

จิราวัฒน์ พานิช (2550, หน้า 167-168) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของความร่วมมือเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment และ Conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวที่สอง เป็นการเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

สรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร มีบทบาทร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเครื่องมือกระตุ้นในคนองค์กรเกิดมุมมองระยะยาว เกิดแรงจูงใจร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ

## 5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Senge (1990, p. 3) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มี โอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

จะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปรายและสนทนากลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132-158) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และ พันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมากหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กรการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่า สมาชิกของที่มีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อมกับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยวตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนรู้หรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วยหรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 167-168) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้างทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้า

ไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เข้มทิศดังกล่าว คือวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจ องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งนี้เป็นคุณค่าของ การเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก องค์กรที่ทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนรู้หรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่า

สรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์กรและสมาชิกขององค์กรมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา**

โฮลท์ (Hoth, 2009 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ ทำทูล, 2557, หน้า 28) ได้กำหนดนิยามคำว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พฤติกรรมการทำงานของผู้ที่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิมมาใช้ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายหรือใช้การแก้ปัญหาที่ประสบอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือร่วมแรงกันเพื่อองค์กร

มิกมิลเลน ชาร์เลส (McMillan Charles, 2010 อ้างอิงใน ปวีณา กันถิม, 2560, หน้า 31) กล่าวถึงปัจจัยการนำองค์กร สู่การมีผลผลิต(Productive) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง นำสิ่งใหม่ ๆ สู่สถานศึกษาต้องนำความคิดนั้นสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดนวัตกรรมซึ่งต้องมีทักษะสำคัญ องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทักษะและ สมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถหลัก ความเป็นตัวเอง ความสามารถพิเศษ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการจัดการจุดอ่อน 2) มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายก่อนการตัดสินใจหาทางเลือกในการปฏิบัติ การลดความขัดแย้งภายใน การแจ้งผลรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดระบบองค์กร และการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) การมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต

มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งความสำเร็จ และสร้างกำลังใจมีรางวัลส่วนร่วม 5) ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำงานเป็นระบบและเน้นสะท้อนผล 6) ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ 7) วัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเรียนการสอน 8) ความสามารถในการสร้างองค์การวัฒนธรรมและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

Roscorla (2010) อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563, หน้า 26-27) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีลักษณะประกอบด้วย

1. มีการปลูกฝังวัฒนธรรมของความคิดสร้างสรรค์และความคิดอย่างมีวิจารณญาณเอามาเป็นความท้าทายโดยวิธีการสร้างสรรค์รายชื่อ
2. เป็นผู้ชี้แนะให้นักเรียนใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. พร้อมต่อความเสี่ยงของวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง และความคิดสร้างสรรค์ และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ไม่สนใจกฎเกณฑ์ที่ไร้เหตุผล
4. สร้างสังคมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน โดยขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ที่ชำนาญในการเรียนวิชาชีพ มีการรายงานสถานะ โดยการพัฒนาครูซึ่งมีประสิทธิภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ได้แก่
  - 4.1 สนับสนุนตลอดเวลา
  - 4.2 เนื้อหาเป็นฐาน
  - 4.3 อยู่ในสังคมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ
  - 4.4 มีจุดสนใจที่ชัดเจน ภาระงานในการสอน การบ้าน การสังเกต และการป้อนกลับ
  - 4.5 แบบจำลองการตั้งค่าที่เชื่อถือได้
5. สร้างหลักการของแผนงานที่ละเอียด มีการพัฒนากลยุทธ์ และแหล่งการเรียนรู้โดยมีการขยายผลจากผู้นำไปยังลูกน้อง
6. มีการสร้างสมรรถนะครูและนักเรียน ให้เรียนรู้ด้วยเว็บบล็อก สารานุกรมออนไลน์ และสถานการณ์จำลองโดยวางรากฐานโครงสร้าง
7. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทศนบรรจง, 2563, หน้า 20-25) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่าในการพัฒนาสถานศึกษาในปัจจุบันซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอันเป็นที่มาของกระแสโรงเรียนนวัตกรรมที่กลายเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและคุณภาพของบุคลากรและสถานศึกษา ทั้งนี้การสร้างสรรค่นวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม โดยการบริหารจัดการสถานศึกษายุคใหม่จะต้องนำไปสู่นวัตกรรม 3 ด้าน ได้แก่ 1) นวัตกรรมการจัดการ ที่บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมครูให้สามารถออกแบบงานหรือโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้การสนับสนุนสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของผู้เรียน และระดมทรัพยากรและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการพัฒนาของสถานศึกษา 2) นวัตกรรมการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ใช้สื่อที่หลากหลาย เช่น บทเรียนออนไลน์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ การเรียนการสอนบนเว็บ การเรียนออนไลน์ ส่งผลให้ครูจะต้องมีการพัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง 3) นวัตกรรมการนำ ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา สร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

## บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

### สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่หมู่ที่ 17 ถนนจุน-ปาง ตำบลจุน อำเภอจุน จังหวัดพะเยา รหัสไปรษณีย์ 56150 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีเขตบริการการศึกษา 5 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอจุน อำเภอเชียงคำ อำเภอเชียงม่วน อำเภอปง และอำเภอภูซาง มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 133 แห่ง

### ภารกิจ/อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภารกิจสำคัญ คือ เป็นหน่วยกำกับสนับสนุนส่งเสริม และประสานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงาน องค์กร และบุคคลต่าง ๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามนโยบายและ ได้มาตรฐานการศึกษา จึงเป็นเสมือน

หน่วยอำนวยความสะดวกให้กับสถานศึกษา และหน่วยจัดการศึกษาอื่นให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัว มีความเป็นอิสระ สามารถให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเป็นธรรมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดโดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงเรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

4.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย

4.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.4 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

4.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง (รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 บริหารจัดการศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

### พันธกิจ

1. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ ตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. ส่งเสริมให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมและทั่วถึง
4. ส่งเสริมสนับสนุน ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน น้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้ในการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันอย่างยั่งยืน
5. พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### ค่านิยมองค์กร

“PUSH” = การผลักดันขับเคลื่อน

P – Participation การมีส่วนร่วม

U – Unity ความเป็นหนึ่งเดียว

S – Service Mind การมีจิตบริการ

H – Honesty ความซื่อสัตย์

### เป้าประสงค์

1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑

3. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมและทั่วถึง

4. ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน น้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้ในการบริหารจัดการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้และการนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันอย่างยั่งยืน

5. มีการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล

6. มีระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

#### กลยุทธ์

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยน้อมนำศาสตร์พระราชามาเพื่อความมั่นคง

2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง และลดความเหลื่อมล้ำ

5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในการจัดการศึกษา

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปารวี บุญเพชร, เก็จกนก เอื้อวงศ์, ชูชาติ พวงสมจิตร (2020) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ 2) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ค้นองค์การ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเรียนรู้ ด้านความรู้ และด้านบุคลากร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .738

ปวีณา กันถิน (2560) ผลจากการศึกษา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐมีระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการ

ทำงานและทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรมจริยธรรม การสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กร นวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ 2) ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประ ชารัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประ ถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาความริเริ่มสร้างสรรค์และ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและให้ การสนับสนุนครูและบุคลากรในโรงเรียน ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และเปิด โอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีแก่ครูที่ประสบปัญหาในการ ทำงาน รวมทั้งให้การยกย่องหรือชมเชยแก่ครูที่ทำงานประสบความสำเร็จเพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

ถนอมวรรณ ช่างทอง (2562) ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจาก สูงสุดไปต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านการให้กำลังใจแก่ บุคลากรในองค์กร ด้านการกำหนดภาระงาน ด้านการจัดหาทรัพยากร ด้านการสนับสนุนและ ให้กำลังใจบุคลากร ด้านการจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการมีเสรีภาพ และ ด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำทนาย (2) ความเป็นองค์กรดิจิทัลโดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้ ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านบุคลากร ด้านโครงสร้าง และกระบวนการทำงาน และด้านเทคโนโลยี และ (3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรดิจิทัลของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ใน ระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.85

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

ในสถานศึกษา ขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาริฉัตร พรสุวรรณ (2562) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและองค์ประกอบรายด้าน รวมถึงพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ซึ่งด้วยข้อค้นพบนี้ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และอาจารย์สามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป็นหัวข้อด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองที่เน้นด้านการนำสู่การเรียนรู้โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อความต้องการเป็นรายบุคคล

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความมีจริยธรรมและตรวจสอบได้มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา เป็นด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาตามลำดับเป็นดังนี้ ด้านความสามารถในการรักษาบุคลากรที่เก่ง มีการปฏิบัติที่สูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงและด้านความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นด้านที่น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงอยู่ในระดับ “สูง”

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทธยา อร่ามรัตน์ (2562) ผลการวิจัย พบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและ 3) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนทางความคิด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้สถานศึกษาจำเป็นต้องเร่งปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง (2563) ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การสร้างบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย และการสร้างองค์กรนวัตกรรม ตามลำดับ 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การสอนคุณธรรมในโรงเรียน การพัฒนาตนเองของครู การจัดการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการสอนตามแนวทางสะเต็มศึกษา ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และภาษาอังกฤษ ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศในการองค์กร ( $X_5$ ) และการสร้างองค์กรนวัตกรรม ( $X_2$ ) ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ ( $Y_{tot}$ ) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 63.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 สมการวิเคราะห์การถดถอย คือ  $Y_{tot} = 1.14 + 0.57(X_5) + 0.14(X_2)$

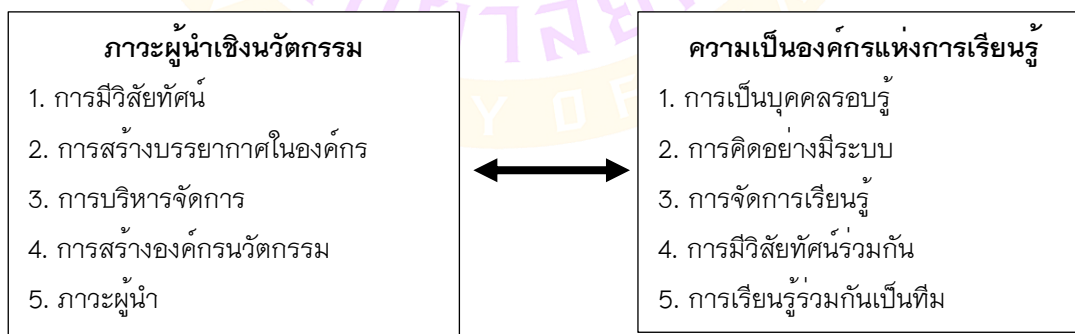
ปารวี บุญเพชร, เก็จกนก เอื้อวงศ์, ชูชาติ พวงสมจิตร(2563) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านเทคโนโลยีด้านการเรียนรู้ ด้านความรู้ และด้านบุคลากร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .738

จิราวัฒน์ วิชัยศิริ (2564) ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ตามขอบข่ายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5 ด้าน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างองค์กรนวัตกรรม การบริหารจัดการ การสร้างบรรยากาศในองค์กร ภาวะผู้นำ และขอบข่ายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างมีระบบ การจัดการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังภาพ 5



ภาพ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 127 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,102 คน ได้แก่

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน
- 1.2 ข้าราชการครู จำนวน 1,003 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2565 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางสำเร็จของ ทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 316 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

2.1 สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นหน่วยในการสุ่ม ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีทั้งหมด 5 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 127 แห่ง โดยผู้วิจัยทำการจับฉลากอำเภอมา 3 อำเภอ ได้ อำเภอเชียงคำ อำเภอจุน และอำเภอภูซาง รวมเป็น 74 โรงเรียน เป็นจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา 67 คน ครู 598 คน รวม 665 คน ดังแสดงตามตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรทั้งหมดแบ่งกลุ่มตามขนาดของโรงเรียน

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		รวม
			ผู้บริหาร	ครู	
เชียงคำ	เล็ก	บ้านฝายกวาง	1	7	8
	เล็ก	บ้านหัวทุ่ง	1	7	8
	เล็ก	บัวพิทยา	1	6	7
	เล็ก	บ้านทุ่งหล่ม	1	6	7
	เล็ก	บ้านถ้ำผาลาด	1	6	7
	เล็ก	บ้านใหม่ร่มเย็น	1	5	6
	เล็ก	บ้านทุ่งมอก	1	5	6
	เล็ก	บ้านผาฮาว	1	5	6
	เล็ก	ชัยชุมภู	1	4	5
	เล็ก	บ้านวังเค็มใหม่	1	4	5
	เล็ก	บ้านต้นผึ้ง	1	4	5
	เล็ก	บ้านสบทุ (คีรีราษฎร์สงเคราะห์)	1	3	4
	เล็ก	บ้านแวน	-	5	5
	เล็ก	บัวศรีพรหม	1	3	4
	เล็ก	บ้านปี่	1	3	4
	เล็ก	รองคอม	-	3	3
	เล็ก	บ้านหนองบัวเงิน	-	3	3
	เล็ก	บ้านใจโก้	-	3	3
	เล็ก	บ้านไชยพรหม	-	1	1
	กลาง		ไทยรัฐวิทยา109(รองสาม)	1	30
กลาง		บ้านผาลาด	1	14	15
กลาง		บ้านแวนโค้ง	1	14	15
กลาง		บ้านน้ำมิน	1	14	15
กลาง		บ้านปางถ้ำ	1	14	15
กลาง		บ้านพระนั่งดิน	1	13	14
กลาง		บ้านจำบอน	1	12	13

ตาราง 3 (ต่อ)

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		รวม	
			ผู้บริหาร	ครู		
	กลาง	บ้านแม่ต๋ำ	1	12	13	
	กลาง	บ้านสบสา(สายใจ ดาตาล์ อนุสรณ์)	1	12	13	
	กลาง	บ้านหยวน (เซียงค่านาคโรวาท)	1	11	12	
	กลาง	บ้านปางมดแดง	1	11	12	
	กลาง	ชุมชนบ้านเชียงบาน	1	9	10	
	กลาง	บ้านสันปูเลย	1	9	10	
	กลาง	บ้านแฮะ	1	9	10	
	ใหญ่	อนุบาลเชียงคำ	2	39	41	
จุน	เล็ก	บ้านสร้อยศรี	0	3	3	
	เล็ก	บ้านดอนมูล	1	5	6	
	เล็ก	บ้านจุน	1	7	8	
	เล็ก	บ้านห้วยกั้ง	1	4	5	
	เล็ก	บ้านสันหลวง	1	2	3	
	เล็ก	บ้านห้วยไคร้	0	3	3	
	เล็ก	ชุมชนบ้านห้วยจิว	1	5	6	
	เล็ก	บ้านแม่ทะลาย	1	3	4	
	เล็ก	บ้านแม่วังช้าง	1	3	4	
	เล็ก	บ้านร่องย่าง	0	1	1	
	เล็ก	บ้านเวียงล่อ	1	4	5	
	เล็ก	บ้านศรีเมืองชุม	1	5	6	
	จุน	เล็ก	บ้านน้ำจุน	1	4	5
		เล็ก	บ้านพวงพะยอม	1	13	14
เล็ก		บ้านสักล่อ	1	6	7	
เล็ก		บ้านสักทุ่ง	1	7	8	
เล็ก		บ้านกิวแก้ว	1	4	5	
เล็ก		บ้านปงสนุก	1	4	5	

ตาราง 3 (ต่อ)

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		รวม
			ผู้บริหาร	ครู	
ภูซาง	กลาง	อนุบาลจุน(บ้านบัวสถาน)	2	29	31
	กลาง	บ้านธาตุซิงแกง	1	15	16
	กลาง	บ้านยางขาม	1	15	16
	กลาง	บ้านร่องแมด	1	11	12
	กลาง	ชุมชนบ้านทุ่ง (อินมีอุปถัมภ์)	1	10	11
	เล็ก	บ้านสะแลง	1	3	4
	เล็ก	บ้านก้อหลวง	1	4	5
	เล็ก	บ้านแกใหม่นิคม	0	1	1
	เล็ก	บ้านสา	1	4	5
	เล็ก	บ้านป่าสัก	1	6	7
	เล็ก	บ้านทุ่งดี	1	4	5
	เล็ก	บ้านแก	1	3	4
	เล็ก	บ้านสบบง	1	4	5
	กลาง	บ้านร่องเชียงแรง	1	7	8
	กลาง	บ้านกอนออย	1	9	10
	กลาง	บ้านทุ่งกล้วย	1	10	11
	กลาง	ชุมชนบ้านหนองเลา	1	12	13
	กลาง	บ้านสถาน	1	14	15
	กลาง	บ้านปง	1	9	10
	กลาง	บ้านฮวก	1	13	14
กลาง	อนุบาลภูซาง(บ้านดอนตัน)	1	13	14	
กลาง	บ้านปงใหม่	1	13	14	
<b>รวม</b>			<b>67</b>	<b>598</b>	<b>665</b>

2.2 ทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนแต่ละอำเภอเป็นหน่วยในการแบ่งกลุ่ม ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสุ่มโรงเรียน ร้อยละ 50 ของแต่ละขนาดโรงเรียน ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 39 โรงเรียน แสดงดังตาราง 4 และตาราง 5

ตาราง 4 แสดงการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มตามขนาดโรงเรียน

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
เชียงคำ	เล็ก	19	10
	กลาง	14	7
	ใหญ่	1	1
จุน	เล็ก	18	9
	กลาง	5	3
	ใหญ่	0	0
ภูซาง	เล็ก	8	4
	กลาง	9	5
	ใหญ่	0	0
รวม		74	39

ตาราง 5 แสดงกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มตามขนาดของโรงเรียน

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		รวม
			ผู้บริหาร	ครู	
เชียงคำ	เล็ก	บ้านฝายกวาง	1	7	8
	เล็ก	บ้านหัวทุ่ง	1	7	8
	เล็ก	บ้านพิทยา	1	6	7
	เล็ก	บ้านทุ่งหล่ม	1	6	7
เชียงคำ	เล็ก	บ้านถ้ำผาลาด	1	6	7
	เล็ก	บ้านใหม่รมเย็น	1	5	6
	เล็ก	บ้านทุ่งมอก	1	5	6
	เล็ก	บ้านผาฮาว	1	5	6
	เล็ก	ชัยชุมภู	1	4	5
	เล็ก	บ้านสบทุ (คีรีราษฎร์สงเคราะห์)	1	3	4
	กลาง	ไทยรัฐวิทยา109 (รองสำน)	1	30	31

ตาราง 5 (ต่อ)

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		รวม
			ผู้บริหาร	ครู	
เชียงคำ	กลาง	บ้านน้ำมิน	1	14	15
	กลาง	บ้านพระนั่งดิน	1	13	14
	กลาง	บ้านแม่ต๋ำ	1	12	13
	กลาง	บ้านหยวน (เชียงค่านาคโรวาท)	1	11	12
	กลาง	บ้านปางมดแดง	1	11	12
	กลาง	บ้านแฮะ	1	9	10
	ใหญ่	อนุบาลเชียงคำ	2	39	41
จุน	เล็ก	บ้านดอนมูล	1	5	6
	เล็ก	บ้านจุน	1	7	8
	เล็ก	บ้านห้วยกั้ง	1	4	5
	เล็ก	ชุมชนบ้านห้วยจี่ว	1	5	6
	เล็ก	บ้านศรีเมืองชุม	1	5	6
	เล็ก	บ้านน้ำจุน	1	4	5
	เล็ก	บ้านพวงพะยอม	1	13	14
	เล็ก	บ้านสักล่อ	1	6	7
	เล็ก	บ้านสักทุง	1	7	8
	กลาง	อนุบาลจุน (บ้านบัวสถาน)	2	29	31
ภูซาง	กลาง	บ้านธาตุดูชิงแกง	1	15	16
	กลาง	บ้านยางขาม	1	15	16
	เล็ก	บ้านสะแลง	1	3	4
	เล็ก	บ้านป่าสัก	1	6	7
	เล็ก	บ้านทุ่งดีว	1	4	5
	เล็ก	บ้านสบบง	1	4	5
	กลาง	บ้านร่องเชียงแรง	1	7	8
	กลาง	บ้านกอนออย	1	9	10

ตาราง 5 (ต่อ)

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร		รวม
			ผู้บริหาร	ครู	
	กลาง	บ้านทุ่งกล้วย	1	10	11
	กลาง	ชุมชนบ้านหนองเลา	1	12	13
	กลาง	อนุบาลภูซาง (บ้านดอนตัน)	1	13	14
รวม			41	376	417

2.3 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนประชากร เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนเล็ก กลาง ใหญ่ โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 316 คน แสดงดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร

อำเภอ	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ร.ร. กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน		รวม	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
เชียงคำ	เล็ก	10	10	54	64	8	40	48
	กลาง	7	7	100	107	5	77	82
	ใหญ่	1	2	39	41	1	30	31
จุน	เล็ก	9	9	56	65	7	42	49
	กลาง	3	4	59	63	3	45	48
ภูซาง	เล็ก	4	4	17	21	3	13	16
	กลาง	5	5	51	56	4	38	42
รวม		39	41	376	417	31	285	316

### เครื่องมือที่ใช้วิจัย

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้

การวิจัย เรื่อง การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วยแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1971 อ้างอิงใน ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553) ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

5 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert, 1971 อ้างอิงใน ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553) ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

5 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

3 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

#### **ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดเป็นนิยามศัพท์และกรอบแนวคิดที่จะศึกษาค้นคว้า

2. สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 5 องค์ประกอบ ตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ และ ดร.สมพิศ กาทิ๊บ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีมีความสอดคล้อง (Index of Item-objective Congruence: IOC) ระหว่างนิยามของตัวแปรกับข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือ IOC ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00

4. ปรับปรุงเครื่องมือจากข้อเสนอแนะของอาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิ

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ผู้บริหาร และข้าราชการครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพด้านอำนาจจำแนก (Discrimination) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.33-0.91 จึงได้คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป

6. วิเคราะห์ความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเที่ยง 0.984 และแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ค่าความเที่ยง 0.965

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการหาความเที่ยงแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 316 คน มีขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในการเก็บข้อมูลผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือส่งให้ผู้บริหาร และข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามออนไลน์ด้วยการส่งลิงค์กับคิวอาร์โค้ดให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างทุกคน ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 40-50 วัน

3. หลังจากกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรียบร้อยแล้วนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่กรอกลงโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเป็นการกรอกข้อมูลตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ไม่มีการกรอกข้อมูลที่ระบุไปถึงตัวตนของกลุ่มตัวอย่าง

3.1 แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่กรอกลงโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเป็นการกรอกข้อมูลตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำไปวิเคราะห์หาข้อมูลกับเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-objective Congruence: IOC) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) อ้างอิงใน จิราวัฒน์ วิชัยศิริ, 2564, หน้า 110) ดังนี้

+ 1 หมายถึง เนื้อหาสอดคล้อง ถูกต้องและเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

- 1 หมายถึง ข้อความ เนื้อหา ไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์

R แทน คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.50–5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50–4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก

2.50–3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตประถมศึกษาพะเยา เขต 2 นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.50–5.00 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50–4.49 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรอยู่ในระดับมาก

2.50–3.49 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.49 หมายถึง สถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) โดยส่วนเกณฑ์การแปลผลข้อมูลระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีเกณฑ์การแปลผล (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, หน้า 316) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31-0.70 มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30 มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ไม่มีความสัมพันธ์กัน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปร ค่าสถิติ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย ดังนี้

n หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. หมายถึง ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

\* หมายถึง ผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$X_{tot}$  หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

$X_1$  หมายถึง ด้านการมีวิสัยทัศน์

$X_2$  หมายถึง ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร

$X_3$  หมายถึง ด้านการบริหารจัดการ

$X_4$  หมายถึง ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม

$X_5$  หมายถึง ด้านภาวะผู้นำ

$Y_{tot}$  หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

$Y_1$  หมายถึง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

$Y_2$  หมายถึง ด้านการคิดอย่างมีระบบ

$Y_3$  หมายถึง ด้านการจัดการเรียนรู้

$Y_4$  หมายถึง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

$Y_5$  หมายถึง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 316 ชุด และได้รับแบบสอบถามคืนที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ครบจำนวน 316 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้น ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตารางต่อไปนี้ ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวนตามตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหารสถานศึกษา	31	9.81
ข้าราชการครู	285	90.19
<b>รวม</b>	<b>316</b>	<b>100.00</b>
<b>เพศ</b>		
ชาย	140	44.30
หญิง	176	55.70
<b>รวม</b>	<b>316</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	40	12.66
31-40 ปี	180	56.96
41-50 ปี	76	24.05
มากกว่า 50 ปี	20	6.33
<b>รวม</b>	<b>316</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 7 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 6 ปี	38	12.03
6-10 ปี	102	32.28
11-15 ปี	149	47.15
15 ปีขึ้นไป	27	8.54
<b>รวม</b>	<b>316</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดสถานศึกษา</b>		
จำนวนนักเรียน น้อยกว่า 120 คน	113	35.76
จำนวนนักเรียน 120-719 คน	172	54.43
จำนวนนักเรียน 720-1,679 คน	31	9.81
จำนวนนักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป	0	0
<b>รวม</b>	<b>316</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ: n = 316

จากตาราง 7 พบว่า ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 316 คน ด้านตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการครู จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 90.19 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.81 ด้านเพศ พบว่า มากสุดเป็นเพศหญิง จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 ด้านอายุ พบว่า เป็นผู้ที่มีอายุ 31-35 ปี มากที่สุด มีจำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 56.96 รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.66 และผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปี น้อยที่สุด มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.33 ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี มากที่สุด มีจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 47.15 รองลงมา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 32.28 รองลงมา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 6 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.03 และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 15 ปี ขึ้นไป น้อยสุด มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.54 และด้านขนาดสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 316 คน พบว่า สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 120-719 คน มีจำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 54.43 สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน มีจำนวน 113 คน

คิดเป็นร้อยละ 35.76 สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 720-1,679 คน มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.81 และไม่มีสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 คิดเป็นร้อยละ 0

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม และด้านภาวะผู้นำ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 316 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวม ( $X_{tot}$ )

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	n = 316		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.13	0.43	มาก	1
ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร	4.11	0.43	มาก	3
ด้านการบริหารจัดการ	4.11	0.40	มาก	2
ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม	4.08	0.40	มาก	5
ด้านภาวะผู้นำ	4.09	0.41	มาก	4
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.43)

ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.40) ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.43) ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.41) และด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.41)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )

ด้านการมีวิสัยทัศน์	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงานโดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้	4.22	0.61	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนเหมาะสม	4.20	0.55	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.16	0.61	มาก	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและบริบทของสถานศึกษา	4.17	0.59	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานของสถานศึกษา	4.16	0.59	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน	4.03	0.54	มาก	8
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	4.05	0.52	มาก	6
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม	4.05	0.56	มาก	7
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงานโดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและบริบทของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.56) และผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.54)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ( $X_2$ )

ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร	n = 316		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ	4.04	0.53	มาก	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา	4.06	0.54	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการบริหารสถานศึกษา	4.14	0.59	มาก	4

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ความสามารถและรับผิดชอบในการทำงาน	4.14	0.56	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ได้รับความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน	4.15	0.58	มาก	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมวางแผนกับ บุคลากรในการขับเคลื่อนสถานศึกษา	4.16	0.57	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร โดยภาพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมวางแผนกับบุคลากรในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.57) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.58) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นความสามารถและรับผิดชอบในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.54) และผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.53)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พะเยา เขต 2 ด้านการบริหารจัดการ (X<sub>3</sub>)

ด้านการบริหารจัดการ	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็น ระบบ	4.15	0.59	มาก	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่น ในการบริหารจัดการสอดคล้องกับ สถานการณ์	4.04	0.49	มาก	10
3. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ วางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน ที่สอดคล้องตามนโยบายและ ยุทธศาสตร์	4.10	0.52	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่ปรึกษา ด้านงานวิชาการแก่บุคลากร	4.08	0.49	มาก	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นคว้า หาความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิชาการ อยู่เสมอ	4.04	0.49	มาก	9
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด นอกกรอบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น	4.00	0.51	มาก	11
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่าง ด้านคุณธรรมจริยธรรม และมี จรรยาบรรณในวิชาชีพ	4.16	0.58	มาก	4
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจาย อำนาจการบริหารงานให้แก่บุคลากร	4.15	0.61	มาก	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านการบริหารจัดการ	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นคุณภาพ การบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป	4.22	0.56	มาก	1
10. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผล การบริหารงาน	4.16	0.55	มาก	2
11. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ บุคคลมีส่วนร่วมเสนอแนะแนว ทางการปรับปรุงและพัฒนาการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.16	0.57	มาก	3
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการบริหารจัดการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา เน้นคุณภาพการบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.57) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.58) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน ที่สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่ปรึกษาด้านงานวิชาการแก่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นคว้าหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิชาการ

อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.49) และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด นอกกรอบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.51)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 2 ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $X_4$ )

ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด สร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กร นวัตกรรม	3.99	0.53	มาก	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด รายละเอียดของวิธีการ และจัดสร้าง นวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา	4.03	0.50	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ ตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม	3.99	0.52	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรสร้าง นวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา	4.02	0.49	มาก	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหาร องค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็น ระบบ	4.09	0.51	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร มีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับ เทคโนโลยีใหม่ ๆ	4.17	0.55	มาก	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร มีการวางแผนโครงการ การเลือก กิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนา องค์กร	4.18	0.55	มาก	1

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมในการบริหารจัดการและ การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน	4.18	0.55	มาก	1
9. ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ	4.11	0.59	มาก	3
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการวางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความกระตือรือร้น และเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.51) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดรายละเอียดของวิธีการ และจัดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.52) และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.53)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พะเยา เขต 2 ด้านภาวะผู้นำ (X<sub>5</sub>)

ด้านภาวะผู้นำ	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาด ทางอารมณ์	4.14	0.60	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และประเมินผล ในการบริหารงานในองค์กรได้	4.07	0.47	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงาน แบบมุ่งวิสัยทัศน์ เกิดการบริหารแบบมี ส่วนร่วม	4.05	0.48	มาก	8
4. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ ความผิดพลาดและนำมาปรับปรุง งานใหม่	4.01	0.53	มาก	9
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมกัน ปฏิบัติงานจนสำเร็จ	4.06	0.51	มาก	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด สร้างสรรค์ รอบคอบ	4.09	0.48	มาก	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต	4.12	0.62	มาก	4
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ ต่อการกระทำของตน	4.12	0.56	มาก	3
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาใจใส่และ เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากร ในองค์กร	4.13	0.56	มาก	2
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.60) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาใจใส่และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์รอบคอบ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะ และประเมินผลในการบริหารงานในองค์กรได้ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.47) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานจนสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.51) ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบมุ่งวิสัยทัศน์ เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.48) และผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.53)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้, ด้านการคิดอย่างมีระบบ, ด้านการจัดการเรียนรู้, ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากกลุ่มตัวอย่าง 316 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวม ( $Y_{tot}$ )

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.19	0.44	มาก	1
ด้านการคิดอย่างมีระบบ	4.13	0.36	มาก	2
ด้านการจัดการเรียนรู้	4.13	0.39	มาก	3
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.13	0.43	มาก	4
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.10	0.41	มาก	5
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.44) ด้านการคิดอย่างมีระบบ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.36) ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.39) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.43) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.41)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ )

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	n = 316		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ในงานที่ตนเองปฏิบัติ	4.22	0.59	มาก	4
2. บุคลากรในสถานศึกษามีความทุ่มเทในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานในองค์กร	4.22	0.56	มาก	2
3. บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ	4.22	0.57	มาก	3
4. บุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.24	0.54	มาก	1
5. บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญ	4.16	0.57	มาก	5
6. บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	4.10	0.49	มาก	6
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีในการ

ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.54) บุคลากรในสถานศึกษามีความทุ่มเทในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.56) บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.57) บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ตนเองปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.59) บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.57) และบุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.49)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการคิดอย่างมีระบบ ( $Y_2$ )

ด้านการคิดอย่างมีระบบ	n = 316		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ	4.10	0.47	มาก	4
2. บุคลากรในสถานศึกษาอาศัยความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้	4.09	0.49	มาก	5
3. บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว	4.07	0.47	มาก	6
5. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถมองภาพรวมแล้วแยกย่อย เพื่อวิเคราะห์หาปัญหาแล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้	4.20	0.55	มาก	1
6. บุคลากรในสถานศึกษามุ่งพัฒนาองค์กรโดยรวม ไม่แยกเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง	4.16	0.54	มาก	2
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 16 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการคิดอย่างมีระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถมองภาพรวมแล้วแยกย่อย เพื่อวิเคราะห์หาปัญหาแล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.55) บุคลากรในสถานศึกษามุ่งพัฒนาองค์กรโดยรวม ไม่แยกเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.54) บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนางานตามนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจัดระบบการทำงานในองค์กรอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.49) บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.47) บุคลากรในสถานศึกษาอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.49) และบุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.47)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_3$ )

ด้านการจัดการเรียนรู้	n = 316		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.18	0.53	มาก	2
2. บุคลากรในสถานศึกษาร่วมการสร้างการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.20	0.58	มาก	1
3. บุคลากรในสถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้เป็นระบบทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	4.16	0.53	มาก	3

ด้านการจัดการเรียนรู้	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
4. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด โอนความรู้ให้กับผู้ที่เรียนรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.09	0.46	มาก	4
5. บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยน สารสนเทศในองค์กรให้เกิดประโยชน์	4.06	0.50	มาก	6
6. บุคลากรในสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.09	0.47	มาก	5
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2  
ด้านการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษาร่วมการสร้าง  
การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.58)  
บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร  
( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.53) บุคลากรในสถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้เป็นระบบทันต่อการ  
เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.53) บุคลากรในสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด  
โอนความรู้ให้กับผู้ที่เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.46) บุคลากร  
ในสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.47) และบุคลากร  
ในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศในองค์กรให้เกิดประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.06$ ,  
S.D. = 0.50)

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ )

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	n = 316		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้าง วิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	4.05	0.51	มาก	7
2. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร	4.05	0.51	มาก	6
3. บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน	4.16	0.56	มาก	3
4. บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกัน ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร มีความพร้อม และเต็มใจที่จะ พัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	4.21	0.55	มาก	1
5. บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่ จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของ องค์กร	4.18	0.61	มาก	2
6. ผู้บริหารสร้างเครื่องมือกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดมุมมองระยะยาว	4.11	0.57	มาก	5
7. บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงจูงใจ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายของ สถานศึกษา	4.14	0.54	มาก	4
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 18 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ

กันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.55) บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันขององค์กร ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.56) บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.53) บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงจูงใจร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.54) ผู้บริหารสร้างเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดมุมมองระยะยาว ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.57) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.51) และบุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.51)

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ )

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	n = 316		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน	4.08	0.52	มาก	5
2. บุคลากรในสถานศึกษามีความรักสามัคคีและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน	4.10	0.52	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนในการสร้างสรรค์งานร่วมกับผู้อื่น	4.09	0.53	มาก	4
4. บุคลากรในสถานศึกษาได้เรียนรู้งานเป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.11	0.47	มาก	2
5. บุคลากรในองค์กรมีการเผยแพร่ความรู้วิธีการ และประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จต่อสมาชิกคนอื่น ๆ	4.13	0.55	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 19 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในองค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ วิธีการ และประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.55) บุคลากรในสถานศึกษาได้เรียนรู้งานเป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.47) บุคลากรในสถานศึกษามีความรักสามัคคีและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนในการสร้างสรรค์งานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.53) และบุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.52)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient)

$X_{tot}$  หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

$X_1$  หมายถึง ด้านการมีวิสัยทัศน์

$X_2$  หมายถึง ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร

$X_3$  หมายถึง ด้านการบริหารจัดการ

$X_4$  หมายถึง ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม

$X_5$  หมายถึง ด้านภาวะผู้นำ

$Y_{tot}$  หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

$Y_1$  หมายถึง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

$Y_2$  หมายถึง ด้านการคิดอย่างมีระบบ

- $Y_3$  หมายถึง ด้านการจัดการเรียนรู้  
 $Y_4$  หมายถึง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน  
 $Y_5$  หมายถึง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ตาราง 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม (X)	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)							
	$\bar{X}$	$\bar{Y}$	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y_{tot}$
			4.19	4.13	4.13	4.13	4.10	4.14
$X_1$	4.13		.781**	.746**	.774**	.796**	.712**	.762**
$X_2$	4.11		.822**	.752**	.771**	.832**	.747**	.785**
$X_3$	4.11		.822**	.792**	.826**	.831**	.778**	.810**
$X_4$	4.08		.832**	.803**	.830**	.843**	.796**	.812**
$X_5$	4.09		.806**	.797**	.805**	.812**	.767**	.797**
$X_{tot}$	4.11		.813**	.778**	.801**	.823**	.760**	.795**

หมายเหตุ: \*\* แทนผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r = 0.795$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาลด ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ ) ( $r = 0.823$ ), ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ ) ( $r = 0.813$ ), ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_3$ ) ( $r = 0.801$ ), ด้านการติดต่ออย่างมีระบบ ( $Y_2$ ) ( $r = 0.778$ ) และด้านกรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ ) ( $r = 0.760$ ) และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละด้านยังมีค่าความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) ในระดับสูง ( $r = 0.762$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ ) ( $r = 0.796$ ), ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ ) ( $r = 0.781$ ), ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_3$ ) ( $r = 0.774$ ), ด้านการคิดอย่างมีระบบ ( $Y_2$ ) ( $r = 0.746$ ) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ ) ( $r = 0.712$ )

2. ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) ในระดับสูง ( $r = 0.785$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ ) ( $r = 0.832$ ), ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ ) ( $r = 0.822$ ), ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_3$ ) ( $r = 0.771$ ), ด้านการคิดอย่างมีระบบ ( $Y_2$ ) ( $r = 0.752$ ) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ ) ( $r = 0.747$ )

3. ด้านการบริหารจัดการ ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) ในระดับสูง ( $r = 0.810$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ ) ( $r = 0.831$ ), ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_3$ ) ( $r = 0.826$ ), ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ ) ( $r = 0.822$ ), ด้านการคิดอย่างมีระบบ ( $Y_2$ ) ( $r = 0.792$ ) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ ) ( $r = 0.778$ )

4. ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) ในระดับสูง ( $r = 0.821$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ ) ( $r = 0.843$ ), ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ ) ( $r = 0.832$ ), ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_3$ ) ( $r = 0.830$ ), ด้านการคิดอย่างมีระบบ ( $Y_2$ ) ( $r = 0.803$ ) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ ) ( $r = 0.796$ )

5. ด้านภาวะผู้นำ ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) ในระดับสูง ( $r = 0.797$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_4$ ) ( $r = 0.812$ ), ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ( $Y_1$ ) ( $r = 0.806$ ), ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_3$ ) ( $r = 0.805$ ), ด้านการคิดอย่างมีระบบ ( $Y_2$ ) ( $r = 0.797$ ) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_5$ ) ( $r = 0.767$ )

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 นี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพะเยา เขต 2 เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพะเยา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางสำเร็จของ ทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 316 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพะเยา เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษพะเยา เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะตามลำดับ

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพะเยา เขต 2

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงาน โดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนเหมาะสม และข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

1.2 ด้านที่ 2 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นคุณภาพการภาริหารงาน ครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการบริหารงาน และข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดนอกกรอบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

1.3 ด้านที่ 3 ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมวางแผนกับบุคลากร ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ

1.4 ด้านที่ 4 ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาใจใส่และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่

1.5 ด้านที่ 5 ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการวางแผนโครงการเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรและผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และข้อที่

มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการคิดอย่างมีระบบ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านที่ 1 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความทุ่มเทในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานในองค์กร และข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

2.2 ด้านที่ 2 ด้านการคิดอย่างมีระบบ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถมองภาพรวมแล้วแยกย่อยเพื่อวิเคราะห์หาปัญหาแล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้ รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษา มุ่งพัฒนาองค์กรโดยรวม ไม่แยกเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง และข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

2.3 ด้านที่ 3 ด้านการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันสร้างการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศในองค์กรให้เกิดประโยชน์

2.4 ด้านที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่

ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษา มีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.5 ด้านที่ 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในองค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ วิธีการ และ ประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จต่อสมาชิกคนอื่น ๆ รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาได้เรียนรู้งานเป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวมค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับ จากระดับสูงไปหาระดับต่ำ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน, ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้, ด้านการจัดการเรียนรู้, ด้านการคิดอย่างมีระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ซึ่งมีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ผลการวิเคราะห์ ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านดังนี้

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีผลการวิเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงานโดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานของสถานศึกษา ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม และผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสถานะการณ์ในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิด ฮิกกินส์ (Higgins, 1995, อ้างอิงใน ขวัญชนก โตนาค, 2556) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการบริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาพร้อมกับสร้างพลังอำนาจ และกระจายอำนาจให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมกันสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุด รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย และการสร้างองค์กรนวัตกรรม ตามลำดับ

1.2 ด้านการบริหารจัดการ มีผลการวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เน้นคุณภาพการการบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป มีการติดตามผลการบริหารงาน เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม จริยธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่บุคลากร ดำเนินการวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน ที่สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์ มีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่ปรึกษาด้านงานวิชาการแก่บุคลากร มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสอดคล้องกับสถานการณ์ มีความคิดนอกกรอบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิด เราะห์มานและเราะห์มาน เอม (Rahman and Rahman, 2012, อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562) กล่าวว่า การจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และ

คอยให้คำแนะนำ มีการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้พนักงานมีความคิดใหม่ ซึ่งเกิดจากการอบรมพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุด รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย และการสร้างองค์กรนวัตกรรมตามลำดับ

1.3 ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีการประชุมวางแผนกับบุคลากรในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นความสามารถและรับผิดชอบในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการบริหารสถานศึกษา ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา และบริหารจัดการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ สอดคล้องกับแนวคิด พาเทล (Patel, 2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ ทำทูล, 2557) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในองค์กรควรมีการประสานงาน (Coordinating) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะ ให้สามารถที่จะดำเนินการได้โดยสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงศ์ ทศนบรรจง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุด รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย และการสร้างองค์กรนวัตกรรมตามลำดับ

1.4 ด้านภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์ มีการเอาใจใส่และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความคิดสร้างสรรค์ รอบคอบ สามารถคิด

วิเคราะห์ แยกแยะ และประเมินผลในการบริหารงานในองค์กรได้ สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานจนสำเร็จ การบริหารงานแบบมุ่งวิสัยทัศน์เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ สอดคล้องกับแนวคิด เราะห์มานและเราะห์มาน (Rahnan and Rahman, 2012 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำมีความสามารถหรือทักษะในการการแยกแยะ ประเมินผลและเข้าใจความรู้สึกของตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย มีการเอาใจใส่และเข้าใจอารมณ์ของบุคลากรในการทำงานและมีทักษะทางสังคมในการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย

1.5 ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีการวางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน มีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ กำหนดรายละเอียดของวิธีการ และจัดสรรนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิด เราะห์มานและเราะห์มาน (Rahnan and Rahman, 2012 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562) กล่าวว่า การจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และคอยให้คำแนะนำ มีการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้พนักงานมีความคิดใหม่ ซึ่งเกิดจากการอบรม พัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุด รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย และการสร้างองค์กรนวัตกรรม ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านดังนี้

2.1 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีผลการวิเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ในองค์กร มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ตนเองปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญ และ มีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิด เซงเก้ Senge (1990) กล่าวว่า บุคคลมีความรอบรู้ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้การที่จะไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราวัฒน์ วิชัยศิริ (2564) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ซึ่งมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูง ไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการจัดการจัดการความรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.2 ด้านการคิดอย่างมีระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 สามารถมองภาพรวมแล้วแยกย่อย เพื่อวิเคราะห์ หาปัญหาแล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้ มุ่งพัฒนาองค์กรโดยรวม ไม่แยกเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง มีการพัฒนางานตามนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจัดระบบการทำงานในองค์กร อย่างชัดเจน เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเป็น ระบบ อาศัยความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ Senge (1990, p. 3) กล่าวว่า การคิด อย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้และ มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของ

ทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สุทญา อรามรัตน์ (2562). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ

2.3 ด้านการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ร่วมการสร้างการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดการเรียนรู้ให้เป็นระบบทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับ ผู้ที่จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยน สารสนเทศในองค์กรให้เกิดประโยชน์ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ส Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132–158) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราวัฒน์ วิชัยศิริ (2564) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม

2.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ให้ความร่วมมือกันในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กร มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เกิดแรงจูงใจร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ ตามเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสร้างเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดมุมมองระยะยาว

บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ส Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132-158) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทญา อร่ามรัตน์. (2562) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ

2.5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีการเผยแพร่ความรู้ วิธีการ และประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ได้เรียนรู้งานเป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรักสามัคคีและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ในการสร้างสรรค์งานร่วมกับผู้อื่น มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ Senge (1990, p. 3) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มี โอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปรายและสนทนา กลุ่ม จึงจะเกิดการ ทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทญา อร่ามรัตน์. (2562). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสร้าง องค์กรนวัตกรรม และด้านภาวะผู้นำ ส่งผลให้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการสร้างองค์กร นวัตกรรม มีการวางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน มีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้อันก่อให้เกิด การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ กำหนด รายละเอียดของวิธีการ และจัดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา สร้างนวัตกรรมในการ พัฒนาสถานศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการ เน้นคุณภาพการกรบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป มีการติดตามผลการบริหารงาน เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความฉลาดทางอารมณ์ มีการเอา ใจใส่และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อการกระทำ ของตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความคิดสร้างสรรค์ รอบคอบ สามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะ และประเมินผลในการบริหารงานในองค์กรได้ และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสร้าง บรรยากาศในองค์กรการประชุมวางแผนกับบุคลากรในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น

ความสามารถและรับผิดชอบในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการบริหารสถานศึกษา ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา และบริหารจัดการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานของสถานศึกษา ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม และผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Rahman and Rahman (2012 อ้างอิงใน ถนอมวรรณ ช่างทอง, 2562) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมคือการรวมกันขององค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาโดยสร้างหลักการ สร้างนวัตกรรม การจัดการองค์กรที่เป็นนวัตกรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรนวัตกรรม สอดคล้องแนวคิดของ Pollock (2008 อ้างอิงใน วัชรพงศ์ ทัศนบรรจง, 2563) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมมีอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Resource Capacity) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร (Culture and Climate) โครงสร้างองค์กรและกระบวนการดำเนินงาน (Structure and Process) ภาวะผู้นำ (Leadership) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Patel (2012 อ้างอิงใน เวียงวิวรรณ์ ทำทูล, 2557) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย มีความตระหนักถึงรูปแบบ (Recognizing pattern) มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถตั้งคำถาม (Questioning) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Mastering) ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ (Experimental) ตัดสินใจ (Deciding) สร้างเครือข่าย (Network) มีความเพียร (Persistence) ประสานงาน (Coordinating) มองโลกในแง่ดี (Optimistic)

เมื่อพิจารณาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการคิดอย่างมีระบบ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 3) ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

ออกเป็น 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994, pp. 132-158) มีแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระบบย่อย คือ 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หรือการเสริมความรู้อันแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม และด้านการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีมีการวางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน มีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ กำหนดรายละเอียดของวิธีการ และจัดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กร มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เกิดแรงจูงใจร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสร้างเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดมุมมองระยยาว บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรในสถานศึกษา มีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เน้นคุณภาพการการบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป มีการติดตามผลการบริหารงาน เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่บุคลากร ดำเนินการวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน ที่สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์ มีความรู้

ความสามารถ และเป็นທີ່ปรึกษาด้ำนงานวิชาการแก่บุคลากร มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสอดคล้องกับสถานการณ์ มีความคิดนอกรกรอบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำให้ทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการที่พัฒนาให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการวางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน มีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ กำหนดรายละเอียดของวิธีการ และจัดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

2. จากผลการวิจัย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ควรมีการเผยแพร่ความรู้ วิธีการ และประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ได้เรียนรู้งานเป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรักสามัคคี และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนในการสร้างสรรค์งานร่วมกับผู้อื่น มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน

3. จากผลการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงานโดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานของสถานศึกษา ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม และผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
3. ควรมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2543). **ก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการ, คู่มือสำหรับนักลงทุน**  
กรุงเทพฯ, สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- กาญจนา โพธิบา. (2553). **การปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:  
กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองหัวสิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
อุบลราชธานี เขต 5.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,  
อุบลราชธานี.
- กิตติคุณ ฐิตโสสมกุล. (2560). **องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ  
บุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย.** วิทยานิพนธ์  
ร.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. ใน ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรม  
กรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 8-15**  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ขวัญชนก โตนาค. (2556). **การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).**  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราวัฒน์ วิชัยศิริ. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการบริหารงาน  
วิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตาม  
ความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี. .**
- จุฑาทิพย์ ชัยบัณชิต. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัย  
บูรพา, ชลบุรี.

- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ฐานบัณฑิต.
- ณัชชา บุญประไพ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ถนอมวรรณ ช่างทอง. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). **การจัดการความรู้**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญญา สุขสมบูรณ์. (2560). **การเรียนรู้ตลอดชีวิตในยุคไทยแลนด์ 4.0**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. .
- ปวีณา กันถิน. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปารวี บุญเพชร, เก็จกนก เอื้อวงศ์ และชูชาติ พวงสมจิตร. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช**. **วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.**, 14(1), 29-44.
- ปาริฉัตร พรสุวรรณ. (2562). **การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- เปรมศิริ เนื้อเย็น. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- ไพลิน บุญนา. (2559). **ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์, ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

- ภารดี อนันต์นาจี. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 5).  
กรุงเทพฯ: มนต์รี.
- มาพร แก้วทา. (2558). **การพัฒนาบทเรียนผ่านสมาร์ทโฟนตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เรื่อง การพัฒนาเว็บไซต์สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 6**.  
วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- รสสุคนธ์ มั่นคง. (2558). **การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2**.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- วัชรพงศ์ ทัดนบรจง. (2563). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). **การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ:  
ทิพย์วิสุทธิ์. .
- เวียงวิวรรณ ทำทูล. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ศุภรัตน์ ทิพย์ะพร. (2558). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- สัมมนา ธนินิธย์. (2556). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. (2564). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**. พะเยา: กลุ่มนโยบายและแผน. .

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กลุ่มวิจัยเชิงประเมินและสารสนเทศ สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. .
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2559). **หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โครงการโรงเรียนประชารัฐ**. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2565, จาก [http://203.159.154.241/ inno\\_obec/ index.php? module =view\\_groupinno&id=16](http://203.159.154.241/ inno_obec/ index.php? module =view_groupinno&id=16).
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับสรุป**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทญา อรามรัตน์. (2562). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สุรศักดิ์ รัตนมังสงค์, อภิชาติ ใจอารีย์ และประสงค์ ดันพิชัย. (2557). **สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)**. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(3), 1,025-1,040.
- สุวิมล ธนะสิทธิ์. (2557). **ความคิดเห็นของพนักงานส่วนท้องถิ่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- อาภรณ์ ลำมะนา. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.

- อุไรวรรณ คงลิ้ม. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บธ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, นครราชสีมา.
- Adjei, D. (2013). Body condition and gametogenic cycle of *Galatea paradoxa* (Mollusca: Bivalvia) in the Volta River estuary, Ghana. **Estuarine, Coastal and Shelf Science**, 132, 94–98.
- Bovee, C. L. (1993). **Management**. New York: McGraw–Hill. .
- Daft, R. L. (2002). **The Leadership Experience** (2<sup>nd</sup> ed.). Orlando Florida: Harcourt Collins. .
- Daft, R. L. (2005). **The leadership experience** (3<sup>rd</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South–Western.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, 68(4), 67.
- DuBrien, A. J. (1998). **Leadership: Research findings, practice, and skill**. Boston: Houghton Mifflin.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, 71(4) p.78–91.
- Garvin, D. A. (2000). **Learning Organization**. Boston: Harvard University.
- George, G. (2012). Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. **Journal of Management Studies**, 49(4), 661–683.
- Gephart, M. A. และ Marsick, V. J. (1996). Learning Organizations Come Alive. **Training & Development**, 50 (12), 35 –45. Retrieved June 14, 2022, from [http://dr-wichit.com/index\\_files/filepdf/b2.pdf](http://dr-wichit.com/index_files/filepdf/b2.pdf)
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1997). **Behavior Structure Processes**. United States of America: Irwin/McGraw–Hill. .
- Horth, D. M. (2014). **Innovation Leadership, How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results**. The Center for Creative Leadership.
- Horth, D. M. and Vehar, J. (2012). **Becoming a Leader who Fosters Innovation**. Baffles: Guildford & King Lynn.

- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw–Hill.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. Burr Ridge: Irwin.
- McFarland, D. E. (1979). **Management foundation and practices** (5<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan.
- McMillan, B. D. (2010). **Cognitive Development**. California: Sage.
- Miller, G., Klokgiers, M. and Deppen, R. (2012). **Diffusion of innovations**. New York: Simon & Schuster. .
- Morton, J. A. (1971). **Organizing for innovation a systems approach to technical management**. New York: McGraw–hill.
- Patel, N. (2012). Evolutionary Crossroads in Developmental Biology. **Development**, 139(11), 2637–2638.
- Pedler, M. (1994). **The learning company : A strategy for sustainable development**. New York: McGraw–Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J. G. and Boydell, T. (1988). **The Learning Company: A strategy for Sustainable Development**. London: McGraw– Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J. G. and Boydell, T. (1991). **The Learning Organization: A Strategy for Sustainable Development**. New York: McGraw–Hill. Retrieved June 14, 2022, from [http://dr-wichit.com/index\\_files/filepdf/b2.pdf](http://dr-wichit.com/index_files/filepdf/b2.pdf).
- Pettinger, R. (2002). **The learning organization**. Oxford: Capstone.
- Pollock, A. (2008). **Pharmaceutical Meaning–Making Beyond Marketing: Racialized Subjects of Generic Thiazide**. Belmont, CA: Cengage/ Wadsworth.
- Rahman, S. และ M., R. (2012). Innovative Leadership (people). **The Jahangirnaga Journal of Business Studies**, 2(1), 37–51.
- Richard, L. (2009). Navigating Terrains of Violence: How South African male Youngsters Negotiate Social Change. **Social Dynamics**, 35(1): 19–35.

- Roscorla, T. (2010). **The 7 Steps to Innovative**. Retrieved June 27, 2022, from <http://www.convergemag.com/policy/The-7-Elements-of-Innovative-Leadership.html>. .
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and practice of the learning Organization**. New York: Doubleday.
- Sharma, P. (2008). **Innovative-Leadership**. Retrieved June 28, 2022, from <http://www.scribd.com/doc/4705971/Innovative-Leadership>.
- Ubben, G. C. and Jensen, M. A. (2001). **The principal: Creative leadership for effective schools** (4<sup>th</sup> ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Utterback, J. M. (2004). **The dynamics of innovation**. New York: McGraw-Hill.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1993). **Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systemic Change**. New York: McGraw-Hill.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1999). **Facilitating Learning in Organizations: Making Learning Count**. Aldershot, U.K.: Gower. .





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

### ตาราง 21 แสดงรายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
ผศ.ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ	รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต
ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ	ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต
ดร.สมพิศ กาติ๊บ	ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา109 (ร่องสำน)



ภาคผนวก ข ผลการตรวจวัดความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม  
เพื่อการวิจัย (Index of Item–Objective Congruence: IOC)

สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์

R แทน คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5–1.0 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ

ตามความเป็นจริง

ตาราง 22 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
1.	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ข้าราชการครู	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 31 <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 6 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 15 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	ขนาดสถานศึกษา <input type="checkbox"/> จำนวนนักเรียน น้อยกว่า 120 คน <input type="checkbox"/> จำนวนนักเรียน 120 – 719 คน <input type="checkbox"/> จำนวนนักเรียน 720 – 1,679 คน <input type="checkbox"/> จำนวนนักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับ  
ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การไว้ 5 ระดับดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 23 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พะเยา เขต 2

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการทำงานโดยสามารถคาดการณ์ ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ ชัดเจนเหมาะสม	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์	1	0	1	0.66	สอดคล้อง
4.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ได้ ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และบริบทของสถานศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม ในกระบวนการทำงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ ในปัจจุบัน	0	1	1	0.66	สอดคล้อง
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมในองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัด การศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร</b>						
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการ ทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ	1	1	1	1	สอดคล้อง
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่ สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร ในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและ ร่วมกันแก้ไขปัญหาในการบริหาร สถานศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นความสามารถ และรับผิดชอบในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมวางแผนกับ บุคลากรในการขับเคลื่อนสถานศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>						
15.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็น ระบบ	1	1	1	1	สอดคล้อง
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่น ในการบริหารจัดการสอดคล้องกับ สถานการณ์	1	1	1	1	สอดคล้อง
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการวางแผน ในการบริหารงานของโรงเรียน ที่สอดคล้องตามนโยบายและ ยุทธศาสตร์	1	1	1	1	สอดคล้อง
18.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่ปรึกษา ด้านงานวิชาการแก่บุคลากร	1	1	1	1	สอดคล้อง
19.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นคว้าหา ความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิชาการอยู่เสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
20.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดนอก กรอบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่าง ด้านคุณธรรมจริยธรรม และมี จรรยาบรรณในวิชาชีพ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่บุคลากร	1	1	1	1	สอดคล้อง
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นคุณภาพการการบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป	1	1	1	1	สอดคล้อง
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
25.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม</b>						
26.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	1	1	1	1	สอดคล้อง
27.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดรายละเอียดของวิธีการ และจัดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา	1	1	1	1	สอดคล้อง
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม	1	1	1	1	สอดคล้อง
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
30.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร มีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับ เทคโนโลยีใหม่ ๆ	1	1	1	1	สอดคล้อง
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการ วางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
33.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมในการบริหารจัดการและ การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน	1	1	1	1	สอดคล้อง
34.	ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ก่อนให้เกิดการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>						
35.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทาง อารมณ์	1	1	1	1	สอดคล้อง
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และประเมินผล ในการบริหารงานในองค์กรได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
37.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงาน แบบมุ่งวิสัยทัศน์ เกิดการบริหารแบบมี ส่วนร่วม	1	1	1	1	สอดคล้อง
38.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความ ผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่	1	1	1	1	สอดคล้อง
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมกัน ปฏิบัติงานจนสำเร็จ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
40.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด สร้างสรรค์ รอบคอบ	1	1	1	1	สอดคล้อง
41.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต	1	1	1	1	สอดคล้อง
42.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ ต่อการกระทำของตน	1	1	1	1	สอดคล้อง
43.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาใจใส่และ เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากร ในองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การไว้ 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 24 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
<b>ด้านการเป็นบุคคลรอบรู</b>						
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ในงานที่ตนเองปฏิบัติ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	บุคลากรในสถานศึกษามีความทุ่มเทในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานในองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	บุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญ	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการคิดอย่างมีระบบ</b>						
7.	บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
8.	บุคลากรในสถานศึกษาอาศัยความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
9.	บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการ คิดอย่างมีเหตุผล เน้นการแก้ปัญหา อย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว	1	1	1	1	สอดคล้อง
10.	บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนางาน ตามนโยบาย และวางแผนการ ปฏิบัติงาน โดยจัดระบบการทำงาน ในองค์กรอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
11.	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถมอง ภาพรวมแล้วแยกย่อย เพื่อวิเคราะห์หา ปัญหาแล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
12.	บุคลากรในสถานศึกษามุ่งพัฒนาองค์กร โดยรวม ไม่แยกเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการจัดการเรียนรู้</b>						
13.	บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหา ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
14.	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมการสร้าง การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1	1	1	1	สอดคล้อง
15.	บุคลากรในสถานศึกษาจัดการเรียนรู้ ให้เป็นระบบทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบัน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
16.	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด ความรู้ให้กับผู้ที่เรียนรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
17.	บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยน สารสนเทศในองค์กรให้เกิดประโยชน์	1	1	1	1	สอดคล้อง
18.	บุคลากรในสถานศึกษาจัด สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>						
19.	บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้าง วิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
20.	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
21.	บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
22.	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ กันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร มีความพร้อม และ เต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า องค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
23.	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการ ที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของ องค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
24.	ผู้บริหารสร้างเครื่องมือกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดมุมมองระยะยาว	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		คนที่				
		1	2	3		
25.	บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงจูงใจ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายของ สถานศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
26.	บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดง ความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
27.	บุคลากรในสถานศึกษามีความรัก สามัคคีและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อ กัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุน ส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสพัฒนา ขีดความสามารถของตนในการ สร้างสรรค์งานร่วมกับผู้อื่น	1	1	1	1	สอดคล้อง
29.	บุคลากรในสถานศึกษาได้เรียนรู้งาน เป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	สอดคล้อง
30.	บุคลากรในองค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ วิธีการ และประสบการณ์ในการทำงาน ที่ประสบผลสำเร็จต่อสมาชิกคนอื่น ๆ	1	1	1	1	สอดคล้อง

## ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

3. แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเรื่องนี้ กำหนดให้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อความมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 43 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี

นายภูมิประสิทธิ์ ไชยบาล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง

- ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ข้าราชการครู

2. เพศ

- ชาย  
 หญิง

3. อายุ

- น้อยกว่า 31                       31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี                       มากกว่า 50 ปี

4. ประสบการณ์การทำงาน

- ต่ำกว่า 6 ปี                       6 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี                       15 ปีขึ้นไป

5. ขนาดสถานศึกษา

- จำนวนนักเรียน น้อยกว่า 120 คน                       จำนวนนักเรียน 120 – 719 คน  
 จำนวนนักเรียน 720 – 1,679 คน                       จำนวนนักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การไว้ 5 ระดับดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงาน โดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้					
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนเหมาะสม					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
4. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและบริบทของสถานศึกษา					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานของสถานศึกษา					
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม					
<b>ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร</b>					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา					
11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการบริหารสถานศึกษา					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผูรมงานแสดงความคิดเห็นความสามารถและรับผิดชอบในการทำงาน					

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมวางแผนกับบุคลากรในการขับเคลื่อนสถานศึกษา					
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>					
15. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ					
16. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสอดคล้องกับสถานการณ์					
17. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน ที่สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์					
18. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่ปรึกษาด้านงานวิชาการแก่บุคลากร					
19. ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นคว้าหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิชาการอยู่เสมอ					
20. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดนอกกรอบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น					
21. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ					
22. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่บุคลากร					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นคุณภาพการการบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป					
24. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการบริหารงาน					
25. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน					

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างองค์กรนวัตกรรม</b>					
26. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม					
27. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดรายละเอียดของวิธีการ และจัดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม					
29. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา					
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ					
31. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ					
32. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการวางแผนโครงการเลือกกิจกรรม สื่อ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร					
33. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน					
34. ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>					
35. ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์					
36. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะ และประเมินผลในการบริหารงานในองค์กรได้					
37. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบมุ่งวิสัยทัศน์เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม					
38. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่					

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
39. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานจนสำเร็จ					
40. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ รอบคอบ					
41. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต					
42. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน					
43. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาใจใส่และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การไว้ 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้</b>					
1. บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ตนเองปฏิบัติ					
2. บุคลากรในสถานศึกษามีความทุ่มเทในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานในองค์กร					
3. บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้ เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ					
4. บุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน					
5. บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญ					
6. บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร					
<b>ด้านการคิดอย่างมีระบบ</b>					
7. บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ					
8. บุคลากรในสถานศึกษาอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้					
9. บุคลากรในสถานศึกษามีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว					
10. บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนางานตามนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจัดระบบการทำงานในองค์กร อย่างชัดเจน					
11. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถมองภาพรวมแล้วแยกย่อย เพื่อวิเคราะห์หาปัญหาแล้วนำไปสู่การวางแผนงานได้					

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
12. บุคลากรในสถานศึกษามุ่งพัฒนาองค์กรโดยรวม ไม่แยกเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง					
<b>ด้านการจัดการเรียนรู้</b>					
13. บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
14. บุคลากรในสถานศึกษารวมการสร้างการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
15. บุคลากรในสถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้เป็นระบบทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน					
16. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ที่จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศในองค์กรให้เกิดประโยชน์					
18. บุคลากรในสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
<b>ด้านความร่วมมือที่ศรัทธากัน</b>					
19. บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
20. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนรวมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร					
21. บุคลากรในสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน					
22. บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความพร้อม และเต็มใจที่จะพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร					
23. บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กร					

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24. ผู้บริหารสร้างเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดมุมมองระยะยาว					
25. บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงจูงใจร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
<b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>					
26. บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน					
27. บุคลากรในสถานศึกษามีความรักสามัคคีและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยสนับสนุนส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนในการสร้างสรรค์งานร่วมกับผู้อื่น					
29. บุคลากรในสถานศึกษาได้เรียนรู้งานเป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
30. บุคลากรในองค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ วิธีการ และประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จต่อสมาชิกคนอื่น ๆ					

ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  
(Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) จากโปรแกรมสำเร็จรูป

ตาราง 25 แสดง Case Processing Summary

		N	%
Case	Valid	30	100.00
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.00
	Total	30	100.00

ตาราง 26 แสดง Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X <sub>1-1</sub>	297.667	984.023	.663	.986
X <sub>1-2</sub>	297.800	995.131	.437	.987
X <sub>1-3</sub>	297.867	974.326	.806	.986
X <sub>1-4</sub>	297.800	976.924	.749	.986
X <sub>1-5</sub>	297.900	971.197	.797	.986
X <sub>1-6</sub>	297.733	971.168	.836	.986
X <sub>1-7</sub>	297.800	968.234	.891	.986
X <sub>1-8</sub>	297.967	982.516	.706	.986
X <sub>2-1</sub>	297.867	978.257	.773	.986
X <sub>2-2</sub>	297.900	964.921	.835	.986
X <sub>2-3</sub>	297.900	964.576	.842	.986
X <sub>2-4</sub>	297.833	968.213	.861	.986
X <sub>2-5</sub>	297.667	979.816	.710	.986
X <sub>2-6</sub>	297.633	984.240	.707	.986
X <sub>3-1</sub>	297.867	975.706	.774	.986
X <sub>3-2</sub>	297.867	986.533	.696	.986

ตาราง 26 (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
	297.700	974.769	.855	.986
X <sub>3-4</sub>	297.733	991.168	.508	.987
X <sub>3-5</sub>	297.767	994.323	.502	.987
X <sub>3-6</sub>	297.900	975.541	.809	.986
X <sub>3-7</sub>	297.800	978.303	.776	.986
X <sub>3-8</sub>	297.733	969.789	.867	.986
X <sub>3-9</sub>	297.767	990.116	.562	.987
X <sub>3-10</sub>	297.700	973.321	.892	.986
X <sub>3-11</sub>	297.733	972.133	.875	.986
X <sub>4-1</sub>	297.867	981.361	.763	.986
X <sub>4-2</sub>	297.767	978.185	.753	.986
X <sub>4-3</sub>	297.800	980.855	.782	.986
X <sub>4-4</sub>	297.867	978.947	.756	.986
X <sub>4-5</sub>	297.600	970.317	.905	.986
X <sub>4-6</sub>	297.567	990.668	.559	.987
X <sub>4-7</sub>	297.733	985.168	.677	.986
X <sub>4-8</sub>	297.567	981.978	.820	.986
X <sub>4-9</sub>	297.667	983.954	.738	.986
X <sub>5-1</sub>	297.833	969.040	.796	.986
X <sub>5-2</sub>	297.800	989.476	.611	.987
X <sub>5-3</sub>	297.833	974.489	.835	.986
X <sub>5-4</sub>	297.933	972.133	.756	.986
X <sub>5-5</sub>	297.700	984.631	.667	.986
X <sub>5-6</sub>	297.733	990.340	.600	.987

ตาราง 26 (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X <sub>5-7</sub>	297.900	978.369	.740	.986
X <sub>5-8</sub>	297.833	982.971	.760	.986
X <sub>5-9</sub>	297.833	972.626	.766	.986
Y <sub>1-1</sub>	297.567	980.806	.700	.986
Y <sub>1-2</sub>	297.600	994.317	.538	.987
Y <sub>1-3</sub>	297.633	986.999	.711	.986
Y <sub>1-4</sub>	297.533	990.740	.623	.987
Y <sub>1-5</sub>	297.733	983.444	.726	.986
Y <sub>1-6</sub>	297.667	999.333	.399	.987
Y <sub>2-1</sub>	297.667	990.161	.636	.987
Y <sub>2-2</sub>	297.700	995.528	.482	.987
Y <sub>2-3</sub>	297.767	1001.220	.329	.987
Y <sub>2-4</sub>	297.667	990.506	.547	.987
Y <sub>2-5</sub>	297.600	981.972	.843	.986
Y <sub>2-6</sub>	297.600	990.731	.573	.987
Y <sub>3-1</sub>	297.667	995.264	.559	.987
Y <sub>3-2</sub>	297.567	981.771	.676	.986
Y <sub>3-3</sub>	297.567	981.978	.820	.986
Y <sub>3-4</sub>	297.667	998.920	.416	.987
Y <sub>3-5</sub>	297.667	986.575	.755	.986
Y <sub>3-6</sub>	297.500	996.397	.425	.987
Y <sub>4-1</sub>	297.700	986.631	.613	.987
Y <sub>4-2</sub>	297.800	978.441	.773	.986
Y <sub>4-3</sub>	297.800	983.200	.652	.987

ตาราง 26 (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y <sub>4-4</sub>	297.533	987.844	.630	.987
Y <sub>4-5</sub>	297.467	980.257	.828	.986
Y <sub>4-6</sub>	297.833	972.144	.828	.986
Y <sub>4-7</sub>	297.733	991.306	.504	.987
Y <sub>5-1</sub>	297.767	982.461	.708	.986
Y <sub>5-2</sub>	297.567	999.633	.337	.987
Y <sub>5-3</sub>	297.767	978.323	.818	.986
Y <sub>5-4</sub>	297.633	984.585	.788	.986
Y <sub>5-5</sub>	297.700	978.907	.751	.986

ตาราง 27 แสดง Reliability Statistics ของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	43

ตาราง 28 แสดง Reliability Statistics ของแบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษา

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	30

## ภาคผนวก จ เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO HUMAN ETHICS COMMITTEE

19 หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 เบอร์โทรศัพท์ 05446 6666

### เอกสารรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา ดำเนินการให้การรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP และ 45CFR 46.101(b)

- ชื่อโครงการ** : การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 2
- : THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATIVE LEADERSHIP AND LEARNING  
ORGANIZATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER PHAYAO PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2
- เลขที่โครงการวิจัย** : UP-HEC 2.1/132/65
- ผู้วิจัยหลัก** : นายภูมิประสิทธิ์ ไชยบาล
- สังกัดหน่วยงาน** : วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
- ที่ปรึกษา** : ดร.วรรณกร พรประเสริฐ
- สังกัดหน่วยงาน** : วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

วันที่รับรอง : 19 ตุลาคม 2565

- หมายเหตุ
1. ไม่ต้องส่งรายงานความก้าวหน้า
  2. ส่งรายงานปิดโครงการเมื่อสิ้นสุดการศึกษา

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ภูมิประสิทธิ์ ไชยบาล
วัน เดือน ปี เกิด	28 พฤษภาคม 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 ศษ.บ. (วิทยาศาสตร์), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	192/183 หมู่ 11 ตำบลเวียงชัย อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย 57210
ผลงานตีพิมพ์	ภูมิประสิทธิ์ ไชยบาล (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 1165–1177). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

