



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

อุดมทา ทายูโก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2557



**Transformational Leadership of Administrators and Learning Organization
of Schools under Pattani Primary Educational Service Area Office**

SUMONTA THAYUKO

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Education
Field in Educational Administration**

Graduate School

Yala Rajabhat University

2014

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ)

Transformational Leadership of Administrators and Learning
Organization of Schools under Pattani Primary Educational
Service Area Office

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์

สุมณฑา ทาบูโก

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรูญี แก้วเอียน)

(ดร.สวจิตร์ อดม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรูญี แก้วเอียน)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดช)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดช)

คณะกรรมการมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของงานศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกสรี ลัดเลีย)

วันที่ ๑๒ เดือน ๑๑- พ.ศ. ๒๕๖๗

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สุมณฑา ทายโก
ชื่อปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2556

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุณี เก้าเอี้ยน ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ กรรมการ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมศักดิ์ ด้านเดชา กรรมการ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา (3) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี (4) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา และ (5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t – test) ทดสอบค่าเอฟ (F – test) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทดสอบโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยใช้ค่าเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปร เพศ และขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

4. การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ และวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .64 มีความสัมพันธ์ ที่ระดับปานกลาง

Abstract

Thesis Title	Transformational Leadership of Administrators and Learning Organization of Schools under Pattani Primary Educational Service Area Office
Researcher	Sumonta Thayoko
Degree Sought	Master of Education
Major	Educational Administration
Academic Year	2013

Thesis Advisors

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. Asst.Prof. Dr.Jarunee Kaoian | Chairperson |
| 2. Assoc.Prof. Dr.Santi Bunphirom | Committee |
| 3. Asst.Prof. Somsak Dandecha | Committee |

The purposes of this study were (1) to study the level of transformational leadership of administrators of schools under Pattani Primary Educational Service Area Office. (2) to compare by work experiences the transformational leadership of schools under Pattani Primary Educational Service Area Office Provincial in 5 aspects : gender, age, education, work experience and school size (3) to study the level of learning organization of schools in Pattani Primary Educational Service Area Office. (4) to compare schools learning organization in Pattani Primary Educational Service Area Office in 5 aspects : gender, age, education, work experience and school size and (5) to study the relationship between the transformational leadership of administrator and the learning organization of school in Pattani Primary Educational Service Area Office.

This research was quantitative research and questionnaire were used as a tool to collect data from 370 teachers of school under Pattani Primary Education Service Area Office in the 2013 academic year. The method to collect the data of this research was the 5 rating scale questionnaires and reliability at .92 was obtained. The data was collected and analyzed such as frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance, the Scheffe's method and Pearson Product Moment Correlation coefficient as well.

The research results revealed that ;

1. Transformational leadership of the school in Pattani Primary Educational Service Area Office was high level in overall and every aspect
2. The transformational leadership If the school administrators of the school in Pattani Primary Educational Service Area Office compared by gender and school size in overall and individual aspect were not different. When compared by age in overall was not different. And when identified as charisma and intellectual stimulation and individualized consideration were difference at statistical significance level of .01. When compared by education in overall and individual aspect were difference at statistical significance level of .01. Except compared by work experience in overall was not different but individual aspect was difference at statistical significance level of .05.
3. The learning organization of the school in Pattani Primary Educational Service Area Office in overall and every aspects were rates at the high level.
4. The leaning organization of the school in Pattani Primary Educational Service Area Office compares by gender and education level in overall and individual aspect were not different. When compared by age in overall was not different but individual aspect of systems thinking and personal mastery were difference at statistical significance level of .01. When compared by work experience in overall was different but individual aspect of systems thinking, personal mastery and shared vision were difference at statistical significance level of .01. And when compared school size in was different but individual aspect of the systems thinking was difference at statistical significance level of .05 and for the personal mastery was difference at statistical significance level of .01.
5. The study of the relationships between the transformational leadership of the administrator and learning organization having a significantly significant level at .01 and Pearson Product Moment Correlation Coefficient was in the medium level of .64.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุณี แก้วเอียน ที่ได้ให้คำแนะนำตรวจสอบแก้ไข เสนอแนะ และติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งชี้แนะข้อมูลทางด้านการวิจัยที่มีความซับซ้อนซึ่งเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมอย่างดียิ่งทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมศักดิ์ ด้านเดชา ที่ได้ให้คำปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้องทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ สอดคล้องตามเนื้อหาการวิจัย จาก ดร.สมจิตร อุดม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำในเนื้อหางานวิจัย ให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงเนื้อหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนการจัดพิมพ์ที่ถูกต้องและจากผู้ช่วยศาสตราจารย์นิศยา เรืองแป้น ได้ให้คำแนะนำในส่วนรายละเอียดเนื้อหาที่ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นในการตรวจสอบ แนะนำปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง และขอขอบคุณสถานศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี ที่ได้ให้ความกรุณาผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยความยินดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบคุณบรรดาสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน และตลอดจนบรรดากลุ่มเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในทุกด้านและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดเวลา

สุมณฑา ทาธุโก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	6
3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....	7
3.1 ตัวแปรต้น.....	7
3.2 ตัวแปรตาม.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	13
1. แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
1. งานวิจัยในประเทศ.....	56
2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	64
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	67
สมมติฐานการวิจัย.....	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
1. ลักษณะเครื่องมือ.....	73
2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ.....	77
2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
แผนปฏิบัติการวิจัย.....	79
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	114
อภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะ.....	132
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	132
2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป.....	132
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก.....	144
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	145
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการวิจัย.....	150
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	155
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น(Reliability).....	166

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก (ต่อ)	
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย.....	168
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....	172
ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ทำการค้นคว้าอิสระ.....	174
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	177
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	179

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอำเภอและขนาดของสถานศึกษา.....	70
2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาจำแนกตามรายอำเภอ และขนาดของสถานศึกษา	71
3	แผนการปฏิบัติการวิจัย.....	79
4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรเพศอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา.....	82
5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมและรายด้าน.....	84
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านบุญบารมี ภาพรวมและ จำแนกเป็นรายข้อ.....	85
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	86
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการพิจารณาถึงแต่ละ บุคคล ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	87
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	88
10	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายด้าน.....	89
11	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายด้าน.....	90
12	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ภาพรวมและรายด้าน.....	91
13	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมและราย ด้าน.....	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน.....	93
15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมและ รายด้าน.....	94
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	94
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการ เรียนรู้เป็นทีมภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	96
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	97
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้าน แบบจำลองความคิด ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	98
20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านความ รอบรู้แห่งตน ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	100
21	เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายด้าน	101
22	เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายด้าน	102
23	เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ภาพรวม และรายด้าน.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
24	เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมและรายด้าน.....	104
25	เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน.....	105
26	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี.....	106

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตารางถ่ายการจัดการตามแนวคิด Blake&Mouton.....	18
2	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	67

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยจะต้องก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนใน พ.ศ. 2558 (ทศพนธ์ นรทัศน์, 2554 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งสถานการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก-อาเซียน สถาบัน IMD (International Institute for Management Development) เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขันของนานาชาติทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 รวมทั้งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวนประเทศเข้ารับการจัดอันดับ 58 ประเทศ ผลการจัดอันดับด้านการศึกษาพบว่า ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 47 (สุทธศรี วงษ์สมาน, 2554 : 7) ดังนั้นประเทศไทยจึงได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาของชาติด้วยการปฏิรูปการศึกษาทำให้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายทางการศึกษาอันเป็นกฎหมายสำคัญในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของชาติ โดยกำหนดความมุ่งหมายตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้เป็นเรื่องใหญ่และสำคัญที่สุด ซึ่งจะมีผลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของคนไทยและสังคมไทยในทุกๆ มิติ ซึ่งถ้าทำสำเร็จประเทศไทยก็จะพ้นวิกฤตและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในระบบการศึกษา ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการศึกษา สถานศึกษาจึงมีบทบาทอย่างมากในการปรับการเรียนการสอน ปรับหลักสูตร และระบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีคุณภาพ (ก่อ สวัสดิพานิช, 2535 : 271; อ้างถึงในคำนิ้ง ผุดผ่อง, 2547 : 3) และหลักประกันสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีความมั่นคงและมีคุณภาพ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยังเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถออกไป และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” เซ็งกี (Senge, 1990; อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2544 : 17) จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องเพียรพยายามสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน

สถานศึกษา เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ และการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning organization) ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปทีทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุดโดยมีการสร้างฐานความรู้ และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น (Senge, 1990 ; อ้างถึงในวิรุฐ ฆาณะศิรินันท์, 2540 : 13) ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติ คือ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) 2) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) 4) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model) และ 5) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากกว่าองค์กรที่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ (ธวัช บุญยณณ์, 2550 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) จากการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำพบว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่เน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือให้อำนาจผู้อื่น มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้อื่นให้มีความเป็นผู้นำ(ประยุทธ์ ชูสอน, 2547 : 28) ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญและเป็นที่ต้องการยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครูร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจเพราะว่าภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ด้านคือ 1) ด้านบุญบารมี(Charisma) 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual stimulation) 3) ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration) และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ “Inspiration” หรือ “Inspirational

motivation”(Bass, 1985 ; อ้างถึงในภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546 : 85-87) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมยศ บุญเจริญ (2553 : 76-77) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับมากเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือหากโรงเรียนใดมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาจะมีระดับเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลดลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาจะมีระดับลดลง สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553 : 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงด้วย และมุฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553 : 85) ได้ศึกษางานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุดและในรายพฤติกรรมทุกพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ในปัจจุบันสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ระดับปัญหาการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านการบริหารวิชาการ ที่มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิชาการต้องดำเนินงานดังนี้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาและองค์กรอื่น การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และวางแผนงานด้านวิชาการ (มณูญ รัมแก้ว, 2553 : บทคัดย่อ)

จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีสภาพปัญหา ด้านการศึกษาอันเนื่องมาจากผลกระทบของความไม่สงบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษา สภาพปัญหาพบว่าคุณภาพการศึกษาตกต่ำผลจากการประเมินนักเรียนสามจังหวัดภาคใต้ได้รับการ ประเมินอยู่ในลำดับท้ายๆของประเทศ เนื่องจากการเรียนรู้ภาษาไทยไม่แตกฉานทั้งการพูด อ่าน และเขียน เด็กที่เรียนจบจากระบบการศึกษาของรัฐส่วนใหญ่จบทางด้านสายสังคม เมื่อจบออกมา จึงไม่มีงานทำ ดังนั้นการส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาของรัฐควรส่งเสริมให้มีการ จัดการศึกษาที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ศาสนา และอาชีพ จังหวัดปัตตานีซึ่งเป็นพื้นที่ในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษามีความพยายามในการแก้ไขปัญหาทางด้านการ ศึกษา มีการวางแผนในการพัฒนาองค์กรโดยกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงานพัฒนาองค์กร ทางด้านการศึกษตามสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก และเตรียมพร้อมรับกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต (คณะกรรมการการศึกษาสภาผู้แทนราษฎรชุดที่ 23, 2553 : 11)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวเห็นได้ว่าสถานศึกษาในจังหวัดปัตตานี จะต้องเร่งพัฒนาทางด้านการวิชาการ เพื่อพัฒนาทางด้านการศึกษาและบุคคลสำคัญที่เป็นผู้ขับเคลื่อน การพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาทุกด้านนั้น คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารต้องมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารพัฒนา สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งนั้นก็จะเป็สถานศึกษาที่มีการพัฒนา อย่างต่อเนื่องท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
4. เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจซึ่งผลการวิจัยมีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
2. ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา
3. ทำให้ทราบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
4. ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

5. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

6. เพื่อนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบาย แนวทางมาตรการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 3,950 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1, เขต 2 และเขต 3, 2555)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 370 คน โดยคำนวณจากการใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1973 ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546 : 100-102) เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้แต่ละอำเภอเป็นกลุ่ม และใช้สถานศึกษาเป็นกลุ่มตามลำดับ ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบไม่คืนกลับ (ผ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546 : 105-108) เป็นขั้นตอนสุดท้าย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภายใต้อขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของเบส (Bass, 1985 ; อ้างถึงใน ภาวิรัตน์ พันธุ์แพ, 2546 : 85-87) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

2.1.1 ด้านบุญบารมี (Charisma)

2.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

2.1.3 ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration)

2.1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Learning organization) ใช้แนวคิดของเซ็งกี (Senge, 1990 ; อ้างถึงใน วีรยุทธ มาพะศิรินันท์, 2540 : 13) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

2.2.1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

2.2.2 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

2.2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

2.2.4 ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model)

2.2.5 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable) มีจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่

3.1.1 เพศ ประกอบด้วย

- (1) เพศชาย
- (2) เพศหญิง

3.1.2 อายุ ประกอบด้วย

- (1) อายุ 20-30 ปี
- (2) อายุ 31-40 ปี
- (3) อายุ 41-50 ปี
- (4) อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3.1.3 วุฒิการศึกษา ประกอบด้วย

- (1) ระดับปริญญาตรี
- (2) สูงกว่าระดับปริญญาตรี

3.1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบด้วย

- (1) น้อยกว่า 5 ปี
- (2) 5-10 ปี
- (3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

3.1.5 ขนาดสถานศึกษา ประกอบด้วย

- (1) สถานศึกษาขนาดเล็ก คือ มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน
- (2) สถานศึกษาขนาดกลาง คือ มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน
- (3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ คือ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) มีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่

3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- (1) ด้านบุณยบารมี (Charisma)
- (2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
- (3) ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration)
- (4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

3.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย

- (1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)
- (2) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
- (3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
- (4) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model)
- (5) ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

นิยามศัพท์เฉพาะ

คำจำกัดความในการศึกษางานวิจัยเพื่อให้เข้าใจความหมายที่ชัดเจน ผู้ศึกษางานวิจัยได้กำหนดความหมายของนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบุณยบารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ดี เป็นที่เชื่อถือ ยกย่องสรรหาไว้วางใจและให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน บุคลากรในสถานศึกษาพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ใ่วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีการมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง มีความเฉลียวฉลาด มีความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม

2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหาส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารประพุดิตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกสร้างและสื่อความหวังอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เอื้อให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 ด้านได้แก่

1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูมีวิธีการคิด และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูได้มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกันด้วยกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกันที่อยากจะให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ที่ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผนและปฏิบัติร่วมกัน ท่วมเทกำลังกายและใจกระทำให้เกิดขึ้น และทำให้ภาพอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและจับต้องได้ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

4. ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model) หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ครูมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ มีความกระจำใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนและพร้อมที่

จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว และพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลง และนโยบายของหน่วยงานในยุคปัจจุบัน ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

5. **ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)** หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้ครุมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 3

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมศึกษา รองผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมศึกษา หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวในสถานศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

เพศ หมายถึง รูปลักษณะทางกายภาพที่แสดงตัวบุคคล ประกอบด้วยเพศชาย และเพศหญิง

อายุ หมายถึง ช่วงเวลาตั้งแต่แรกเกิดจนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย กลุ่มอายุ 20-30 ปี กลุ่มอายุ 31-40 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของข้าราชการครู ประกอบด้วย 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ข้าราชการครูปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาดังแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย กลุ่มประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กลุ่มประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และกลุ่มประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ขนาดสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด โดยใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนดังนี้

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก คือ มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง คือ มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน

3. สถานศึกษานาคใหญ่ คือ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ความสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในทางบวก หรือทางลบ นั่นคือ ความสัมพันธ์ในทางบวก หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีทิศทางเดียวกัน ส่วนความสัมพันธ์ในทางลบ หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทิศทางตรงกันข้าม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวคิดที่จะนำไปสู่กรอบความคิดให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์และการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.5 การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.6 ทิศทางการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน มีเทคนิควิธีการทำงานที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของตนเอง ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และบริบทต่างๆ ที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งผู้นำต้องแสดงความสามารถ แสดงศักยภาพในการบริหาร กล่าวคือต้องแสดงภาวะผู้นำ ในการบริหารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตรงคำภาษาไทยหลายคำที่นิยมใช้กัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังมีคำว่า การเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน แต่ก็มีสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนี้

อาคม วัชโรสง (2547 : 3) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ธวัช บุญยภูมิ (2550 : 2-3) ให้ความหมายภาวะผู้นำหมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

เนตร พัฒนาชาวิราช (2552 : 1) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

เปรมกิริติ วงศ์ชัชวาล (2552 : 65) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้

เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในกรกล่าวถึงภาวะผู้นำ ต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ 3 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2) ภาวะผู้นำอยู่ที่ระดับความถูกต้องที่ผู้ตามจะปฏิบัติตาม และ 3) การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 230) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่ง ที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตาม ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวม หรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลคนหนึ่งแสดงออก โดยใช้ความสามารถ ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในสถานการณ์นั้นๆ

1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่พยายามอธิบายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งบางครั้ง สอดคล้องกันและบางครั้งก็ขัดแย้งกัน แต่พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แนวทางทฤษฎีมหาบุรุษในสมัยกรีก และโรมันโบราณซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้

สต็อก (Stogdill, 1947 ; อ้างถึงในธวัช บุญยณณ์, 2550 : 42-84) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยสรุปได้ว่าผู้นำมีคุณลักษณะดังนี้ ความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ ความรับผิดชอบ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้ละเอียดเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลาย ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการใช้คำพูด และได้ทำการศึกษางานวิจัยเพิ่มเติมพบลักษณะของผู้นำดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย อาทิ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง
2. ภูมิหลังทางสังคม อาทิ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนขั้นทางสังคม
3. สติปัญญาและความสามารถ อาทิ สติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด

4. บุคลิกภาพ อาทิ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นการมีความสมดุลใน อารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตัวเอง

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิ ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งงาน

6. คุณลักษณะทางสังคม อาทิความสามารถในการประสานความร่วมมือความสามารถในการ บริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการพูด และในระยะหลังๆ สต็อก (Stogdil) ได้ทำการสังเคราะห์ พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายามรู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเองความสามารถในการจัดการกับความเครียดความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะคือไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ประจำของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเกี่ยวพันกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายใน แบบ ที่พวกเขาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในการมุ่งงานกับการมุ่งคน

มหาวิทยาลัยโอไฮโอแห่งรัฐโอไฮโอ ได้สร้างแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำคือLBDQ (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) เพื่อจำแนกประเภทของผู้นำ ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมภาวะของผู้นำจำแนกออกเป็น 2 มิติ (Robbins, 1996 : 415 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 198) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักหรือมุ่งงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักหรือมุ่งคน เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อผู้ตามในลักษณะของความเป็นมิตร ไว้วางใจให้ความอบอุ่น และเชื่อถือผู้ตาม เป็นลักษณะที่มุ่งคน มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม

มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบ มุ่งที่คนกับแบบมุ่งผลผลิต روبบิน (Robbins, 1996 : 416 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 198) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งที่คน (Employee Oriented) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กรและความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (Production Oriented) ผู้นำแบบนี้จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด คือ

2.1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ตามเชื่อว่าตัวผู้ตามเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ

2.2 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ

2.3 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานที่ค่อนข้างสูง

และมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยต่อๆ มา พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา และไว้วางใจการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มผู้นำในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษาได้ผู้นำ 2 แบบ คือ มุ่งงานกับแบบมุ่งคน (Bales, 1954 : 41-49 ; อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 51)

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) จะสนใจให้กลุ่มปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ

ผู้นำทั้งสองแบบนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานแต่มี คนไม่มากนักที่จะมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้

แบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964 ; อ้างถึงในนิพนธ์ กินาวงศ์, 2542 : 79-81) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำ โดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกน คือ แกนตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน และแกนนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต

1. พฤติกรรมที่มุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมที่เอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตามทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานหรือผลผลิตจากการทำงานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ แต่ละแกนแบ่งเป็น 9 ช่วง จาก 1-9 ทั้ง 2 แกน และมีความสัมพันธ์ทั้งแนวนอนและแนวตั้งในการอธิบายแบบของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำแบบ (1,1) เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพหรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ บริหารงานแบบเหนียวๆ เลื่อยขาทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมาย ทำตามระบบแยกตนออกจากคนอื่นๆ ในองค์กรหลีกเลี่ยงจากความวุ่นวาย มักโยนความผิดให้กับคนอื่นทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดความเลื่อมต่อองค์กร ผู้นำแบบนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

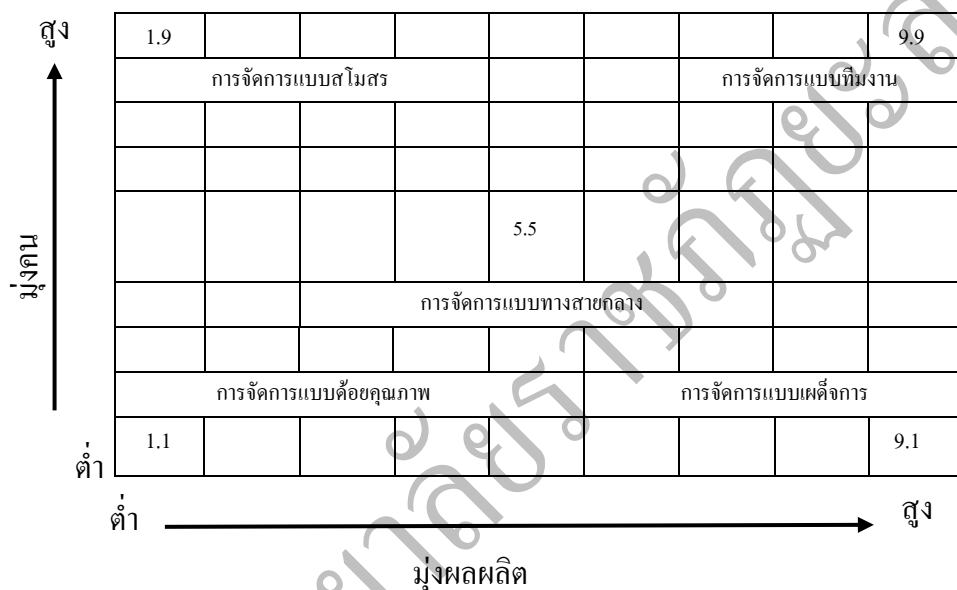
2.2 ผู้นำแบบ (1,9) เป็นการจัดการแบบสโมสรหรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งคนสูงจะให้ความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจในเรื่องงานหรือผลผลิตของงานเท่าที่ควร ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคงสุขสบายและเป็นมิตรพยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย หลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุด และหลีกเลี่ยงการใช้แรงกดดันเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จ

2.3 ผู้นำแบบ (9,1) เป็นการจัดการแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มุ่งคนต่ำ ไม่สนใจขวัญกำลังใจของตามว่าจะเป็นอย่างไ เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจกดดันผู้ตาม เป็นผู้บังคับผู้ตามจะต้องทำอะไร และทำอะไร ชอบสั่งการ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำเผด็จการ

2.4 ผู้นำแบบ (9,9) เป็นการจัดการแบบทีมงานหรือเล่นเป็นทีม (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและคนสูง ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เอาใจใส่ทั้งคนและงานทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ ให้เคารพนับถือและไว้วางใจกัน ผู้ตามมีความพอใจใน

การทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและองค์กร ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ ผู้นำแบบนี้ คือ หัวหน้าทีม

2.5 ผู้นำแบบ (5,5) เป็นการจัดการแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ตามและเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามมีความพอใจพอสมควร ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 1 ตารางฉายการจัดการตามแนวคิด Blake & Mouton

ที่มา (นิพนธ์ กีนาวงศ์, 2542 : 81)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ ไอโฮโอมหาวิทยาลัยมิชิแกนฮาร์วาร์ด และ แบลค และมูตัน นั้นจะคล้ายคลึงกัน ความแตกต่างที่สำคัญ คือการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาภาวะผู้นำแบบมิติเดียว คือ ผู้นำจะเป็นแบบ มุ่งงานหรือแบบมุ่งคนแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมทั้งสองอย่างในคนเดียว ในขณะที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งไอโฮโอ ฮาร์วาร์ด และ แบลค และมูตันจะเป็นแบบ 2 มิติ คือพฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งการมุ่งงานและมุ่งคนได้

1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เชื่อว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ต่างกัน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การทำงานจะประสบความสำเร็จถ้าหากผู้นำรู้ว่าควรที่จะปฏิบัติอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546 : 53)

1.2.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler) มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ตามและระดับสถานการณ์ที่ควบคุมและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ แบบจำลองเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจำแนกของภาวะผู้นำ 2) การจำแนกประเภทของสถานการณ์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์

1) การจำแนกแบบของภาวะผู้นำ (Identifying Leadership Style) แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Coworker Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 8 ระดับ จำนวน 18 ข้อ เพื่อใช้จำแนกแบบของภาวะผู้นำว่าเป็นแบบใด แบบสอบถามถามจะถามให้ผู้นำคิดถึงผู้ตามของเขาทั้งหมดที่เขาเคยทำงานด้วย และให้บรรยายถึงคนใดคนหนึ่งที่เขาพอใจในการทำงานด้วยน้อยที่สุด มาตราส่วน LPC จะมีคะแนนระหว่าง 18 และ 144 โดยปกติผู้นำที่มี LPC ต่ำจะได้คะแนนต่ำกว่า 58 ผู้นำที่มี LPC สูงจะได้คะแนนตั้งแต่ 64 ขึ้นไป คะแนนของ LPC ต่ำ แสดงว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานปรารถนาจะเห็นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูงแสดงว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งปรารถนาจะเห็นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

2) การจำแนกประเภทของสถานการณ์ (Defining The Situation) แบบจำลองเชิงสถานการณ์ยึดหลักที่ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งสถานการณ์ตามแบบจำลองของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

2.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และความเคารพนับถือที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ

2.2) โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับความชัดเจนในการมอบหมายงานให้ผู้ตามปฏิบัติ รวมทั้งความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติงาน

2.3) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับของอำนาจตามตำแหน่งงานที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม อาทิอำนาจในการว่าจ้างอำนาจในการให้ออกจากงาน อำนาจดำเนินการทางวินัย อำนาจการเงินเดือน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับ แบบจำลองที่แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละสถานการณ์ ประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ ควรจะอย่างไรเมื่อภาวะผู้นำกับสถานการณ์ไม่สอดคล้องกัน ทำให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพต่ำ

โรบิน (Robbins, 1996 : 423 ; อ้างถึงในรัช นุชนิยม, 2550:66)

เสนอว่ามี 2 วิธีการที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง คือ

ประการแรก เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อาทิในสถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์เอื้ออำนวย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก ในสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูง แต่เมื่อผู้นำคนนี้เผชิญกับสถานการณ์ที่ 4 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลางคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย หากใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะทำให้มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำต้องเปลี่ยน ภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์เพื่อให้มีประสิทธิผลสูง

ประการที่ 2 เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสถานการณ์ อาทิ ในสถานการณ์ที่ 4 เป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อยในสถานการณ์เช่นนี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมี ประสิทธิภาพสูงแต่ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานไม่สามารถเปลี่ยนไปเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่ง ความสัมพันธ์ได้ ดังนั้นต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยมาก โดยการทำให้ องค์ประกอบด้าน โครงสร้างงานซึ่งมีความชัดเจนน้อยให้มีความชัดเจนมาก ก็จะเปลี่ยนจาก สถานการณ์ที่ 4 ไปเป็นสถานการณ์ที่ 2 ซึ่งเหมาะสมกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงานทำให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพสูง

1.2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอเชย์ บลังชาร์ด (Hersey & Blanchard) ทฤษฎีนี้มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีความพร้อมหรืออูณหภูมิภาวะหรือไม่ ผู้นำที่ประสบ ผลสำเร็จ คือผู้นำที่เลือกใช้แบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความพร้อมหรืออูณหภูมิภาวะของผู้ตาม โดยความพร้อมหรืออูณหภูมิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้ สำเร็จ (Hersey & Blanchard ; อ้างถึงในรัช นุชนิยม, 2550 : 72) ได้สร้างภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling-S) พฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้กำหนดบทบาทหน้าที่และบอกผู้ตามว่าผู้ตามจะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบสั่งการ

2) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Selling-S) พฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะมีพฤติกรรมทั้งสั่งการและสนับสนุนผู้ตาม

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating-S) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสื่อสารทำความเข้าใจกับกลุ่ม

4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating-S) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะสั่งการน้อยและสนับสนุนน้อย

1.2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ตาม (Leader-Member Exchange Theory : LMX) ใช้แนวความคิดทางสังคมวิทยาที่เรียกว่า กลุ่มวงใน (In-group) และกลุ่มวงนอก (Out-group) โดยกลุ่มวงใน จะเป็นกลุ่มที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามเป็นกลุ่มเล็กๆ ผู้นำและผู้ตามจะไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้ตามจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์กันสูง คนที่อยู่ในกลุ่มวงในจะได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกัน หรือผู้ที่ถูกจัดว่าเป็นพวกเรา ผู้นำจะเลือกผู้ตามเข้ามาเป็นกลุ่มวงใน จากลักษณะส่วนตัวบางประการที่คล้ายคลึงกับผู้นำ อาทิ อายุ เพศ ทักษะ ค่านิยม สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สมาชิกในกลุ่มวงในจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มวงนอก ลาออกจากงานน้อยและพอใจผู้นำมากกว่ากลุ่มวงนอก ส่วนกลุ่มวงนอก จะเป็นกลุ่มที่ถูกผู้นำจัดว่าไม่ใช่พวกเราแต่เป็นพวกเขาหรือพวกอื่น ผู้นำจะใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ ให้รางวัลความดีความชอบน้อย เน้นการควบคุม และใช้เวลากับผู้ตามน้อย (จันทน์ อธิวัฒน์สิทธิ์ และคณะ, 2540 : 75)

1.2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย หรือทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย พัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ทฤษฎีนี้เสนอว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจเชิงความคาดหวัง บุคคลจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย และจะทำให้ได้รางวัลตามที่คาดหวังไว้ บทบาทของผู้นำในการจูงใจ คือ การเสนอรางวัลที่ดึงดูดหรือเร้าใจ การให้แนวทางการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามที่เป็นเส้นทางไปสู่รางวัลเหล่านี้ด้วยการระบุพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายอย่าง

ชัดเจน และการจัดอุปสรรคทุกอย่างที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ , 2546 : 197) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์

1) พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) ตามทฤษฎีนี้ พฤติกรรมของผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แบบ (Robbins, 1996 : 427 ; อ้างถึงในธวัช บุญยณณ์, 2550 : 77) คือ

1.1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะบอกให้ผู้ตามทราบว่า เขาคาดหวังอะไรจากผู้ตาม กำหนดตารางการทำงานให้ทำและให้คำแนะนำพิเศษถึงวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะคล้ายกับมิติผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก

1.2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำประเภทนี้ จะมีความเป็นมิตรและตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ซึ่งคล้ายกับมิติภาวะผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

1.3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ผู้ตามก่อนทำการตัดสินใจ กระตุ้นความคิดและให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leader) ผู้นำประเภทนี้จะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย และคาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ได้ที่สุด

2) สถานการณ์ (Situational of Contingency Variables) ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ

2.1) ปัจจัยสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลต่อการควบคุมผู้ตามและกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ ภาระงาน ระบบอำนาจที่เป็นทางการ และกลุ่มงานปฐมภูมิ

2.2) ปัจจัยด้านผู้ตาม ได้แก่ การชอบอำนาจนิยม คือชอบการควบคุมใกล้ชิดและเข้มงวด การรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุม หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคคลต่อเหตุการณ์ในชีวิตว่าเป็นผลมาจากกระทำของเขาซึ่งเขาสามารถควบคุมได้ หรือเหตุการณ์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับการกระทำของเขา คือ ผลที่เกิดขึ้นนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของเขา ดังนั้นการรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การรับรู้อำนาจของตนในการควบคุม (Internal Locus of Control) หมายถึง บุคคลเชื่อว่าเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการกระทำของเขา ผู้ตามที่เชื่อแบบนี้จะตอบสนองเป็นอย่างดีต่อพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) การรับรู้อำนาจภายนอกในการควบคุม (External Locus of Control) หมายถึง บุคคลเชื่อว่าเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นตนเองควบคุมได้เพียงเล็กน้อยหรือไม่สามารถควบคุมได้ เพราะเหตุการณ์นั้นเกิด

จากโชคหรือเคราะห์กรรม ผู้ตามประเภทนี้จะตอบสนองอย่างดีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ แต่ถ้าผู้ตามมีความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน มักจะต่อต้านพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (Experience) ความสามารถ (Ability)

1.2.3.5 ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ (Substitues for Leadership Theory)

บางครั้งผู้นำไม่ได้นำหรือสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ให้ผู้นำใช้ความสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์ทำให้ภาวะผู้นำไม่มีความจำเป็นหรือมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผู้ตาม ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ เสนอว่าในบางครั้งภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาหรือตามลำดับชั้น (Hierarchical Leadership) ไม่มีความสำคัญปัจจัยที่สามารถทดแทนภาวะผู้นำมีดังนี้ (ธวัช บุญยณณ์, 2550 : 81)

1) ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม ได้แก่

1.1) ประสบการณ์ ความสามารถ และการอบรม สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน กล่าวคือ หากผู้ตามมีประสบการณ์มาก มีความสามารถมากและผ่านการอบรมอย่างดี ผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกแก่ผู้ตามว่าต้องทำอะไร หรือทำอะไรจึงจะได้ผลภาวะผู้นำที่มุ่งการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญน้อยหรือมีผลกระทบต่อผู้ตามในทางบวกน้อย

1.2) การมุ่งวิชาชีพ สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิ แพทย์ที่มุ่งทำงานวิชาชีพ และทำงานอย่างอิสระ จะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคม จากผู้บริหาร โรงพยาบาล

1.3) ความไม่แยแสต่อรางวัลขององค์กร สามารถลบบางภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อเขา

2) ลักษณะของงาน ได้แก่

2.1) โครงสร้างงานมีลำดับชั้นมาก/งานปกติ สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

2.2) ความพึงพอใจที่แท้จริง สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิ จากตัวอย่างแพทย์ที่กล่าวถึงตอนต้นหากแพทย์ผู้นี้มีความสุขในการทำงานวิชาชีพด้วย เขาจะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหาร โรงพยาบาล

3) ลักษณะขององค์กร ได้แก่

3.1) กลุ่มงานที่มีความกลมเกลียว สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

3.2) อำนาจตามตำแหน่งของผู้มีน้อย สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ ถ้าผู้มีอำนาจน้อย ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

3.3) ความห่างไกลจากผู้นำ สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ หากผู้นำอยู่ห่างไกลจากผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงาน อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ วุฒิภาวะของผู้ตามสภาพแวดล้อม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎี

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์กรจะพัฒนาไปในทิศทางใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ที่ต้องมีภาวะในการบริหารองค์กร ผู้บริหารแต่ละคน จะมีภาวะการบริหารที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับทักษะกระบวนการ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และบริหารองค์กรตามสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ท่านผู้รู้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้
รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544 : 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

กัลยาณี พรหมทอง (2546 : 62) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก

รู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 54) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

เนตร์ พัฒนาวิทยาราช (2552 : 132) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำที่มีความพยายาม มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรทั้งบุคคลในองค์กรให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยใช้ทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากกระแสสังคมที่เปลี่ยนไปตามยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับ ให้มีความสำคัญต่อบทบาทและภารกิจต่างๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 และพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พร้อมทั้งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหน่วยปฏิบัติต่างๆ ผู้บริหารจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549 : 8)

นิตินา เทียนทอง (2544 : 14) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยคือ 1)ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2)ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3)ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และ 4)ช่วยบุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมาย

ส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (2545 : 29) กล่าวว่า ผู้นำในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ภารกิจที่ยิ่งใหญ่ที่จะต้องให้ความร่วมมือและเสียสละและอุทิศตนที่จะช่วยกันแก้ปัญหาที่สำคัญหลายประการ อาทิ วิฤตต์ด้านคุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำมาก ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษามีมาก ระบบการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม การบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสำคัญในการสร้างประสิทธิผลของภาระแห่งชาติและหน่วยงาน เช่น โรงเรียน สถาบัน และองค์กรทางการศึกษา

ดังนั้นการแสวงหาผู้บริหารที่มีความพร้อมทางด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นประการหนึ่ง

วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545 : 78) ได้เสนอแนะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็น “ปัจจัยคั่นเหตุ” ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ ตามมาหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็ได้ส่งผลต่อการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ ตามมาอีกหลายปัจจัยเช่นกัน ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา ควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์ที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ในบริบทวัฒนธรรมสังคมไทยให้แพร่หลาย

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548 : 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตาม ผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2550 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า “Put the Right Man on the Right Job” เป็นการเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงทักษะต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาสถานศึกษา

ดังนั้นการเลือกคนให้เหมาะกับงาน นอกจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ แล้ว คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมยังช่วยให้เลือกคนให้เหมาะกับงานได้มากยิ่งขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 11) กล่าวว่า โรงเรียนมีภารกิจหลักคือ การจัดการศึกษา และการบริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุผล ในกระบวนการจะต้องอาศัยทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีศักยภาพหลายด้านจึงจะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ในพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มี 2 ด้านหลัก คือ การจัดการศึกษา และการบริหารการศึกษา

เกทส์ และกาห์น (Katz and Kahn, 1978 ; อ้างถึงใน อาคม วัดโสง, 2547 : 6) ได้ให้เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำไว้ 3 ประการดังนี้ 1) ความไม่สมบูรณ์ในโครงสร้างขององค์กร องค์กรโดยทั่วไปจะมีความบกพร่องอยู่ในระดับหนึ่ง ถึงแม้จะมีการออกแบบโครงสร้างดีอย่างไรก็ตาม ก็ไม่สามารถดำเนินงานได้จนกว่าจะมีผู้นำเข้ามาดำเนินการ 2) ความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเหตุที่องค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรจึงอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กร เช่น สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี กฎระเบียบ ประเพณี บรรยากาศ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีผู้นำ เพื่อทำหน้าที่ปรับบทบาทหน้าที่วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 3) ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยธรรมชาติองค์กรต่างๆ จะมีความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อม ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่สมดุลในองค์กร เพื่อรักษาความสมดุลจึงต้องมีผู้นำทำหน้าที่ประสานความแตกต่างของแผนกต่างๆ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญสรุปได้จากสถานะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดปัญหามากมาย ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตด้านคุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำ ความเหลื่อมล้ำ ด้านโอกาสทางการศึกษา ความไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมศาสนา และวัฒนธรรม เป็นต้น กลไกสำคัญในการแก้ปัญหา คือ ผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์หลายด้าน เช่น มีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ และมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่นในการประสานงาน มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ คุณลักษณะ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และคุณสมบัติต่างๆของผู้นำ ซึ่งมีท่านผู้รู้ได้เสนอไว้ดังนี้

ภาวิพันธุ์ พันธุ์แพ (2546 : 88) ได้เสนอ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. จะต้องมองตนเองว่าเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือองค์กรจะพัฒนาไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับการบริหารงานของตน
2. เป็นผู้ที่จัดการกับความเลวอย่างรอบคอบ เมื่อมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาผลกระทบที่ตามมา ก็จะน้อยลง หรือหมดไป
3. มีความเชื่อมั่นในบุคลากร และทราบถึงความต้องการของพวกเขารวดเร็ว ถ้าผู้นำไว้วางใจผู้ตาม จะทำให้ผู้ตามรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง และจะอุทิศตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ
4. สามารถแสดงคำนิยม ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของพวกเขาได้อย่างชัดเจน การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่คุ้นชิน หรือเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ความขัดแย้งในองค์กรก็จะลดลง การยอมรับในตัวผู้นำก็เพิ่มขึ้น
5. มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และการเปิดกว้างก็ทำให้องค์กรมีความทันสมัย เพราะผู้นำยอมรับสิ่งใหม่ๆในการพัฒนาองค์กร
6. มีทักษะในความคิด มีระบบการคิดที่เป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาอย่างระมัดระวัง การทำงานอย่างเป็นขั้นตอนจะทำให้ทำงานได้อย่างครบวงจร เกิดความผิดพลาดน้อย
7. มีวิสัยทัศน์ และเชื่อในลางสังหรณ์ของตนเอง ผู้นำที่มีประสบการณ์ ย่อมมีความคิด มีมุมมองที่กว้างไกล และสามารถสัมผัสได้ สามารถคาดการณ์ได้ ถึงสิ่งที่ยังมาไม่ถึง

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550 : 23) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยทั่วๆ ไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ ดังนั้นผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการให้ผู้ตามสามารถเอาชนะ หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทั้งนี้การสร้างแรงบันดาลใจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุขุม และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง นั่นคือเป็นบุคคลที่ยอมรับความเป็นตัวของตัวเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จะทำให้ผู้นำได้ข้อมูลในการพัฒนาองค์กรที่เป็นจริง สามารถบริหารองค์กรได้ถูกทิศทาง

3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ การที่ผู้นำไว้วางใจผู้ตามทำให้ผู้ตามรู้เห็นคุณค่าในตนเอง เห็นว่าตนเองมีความสำคัญในองค์กร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตั้งใจในการทำงาน และเป็นการลดภาระงานของผู้นำ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามคล้อยตามผู้นำ ให้ผู้ตามรู้สึกรักในองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะให้องค์กรนั้นพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่วางไว้

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา นั่นคือผู้นำจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ คือมีการนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงหรือเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนางาน มีการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน หมุนเวียนกันอย่างเป็นระบบ

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเผชิญกับสภาพปัญหาต่างๆ จะทำให้ผู้นำรู้วิธีการบริหารจัดการหลายรูปแบบ มีทักษะ ภาวะความเป็นผู้นำสูงขึ้น

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จะเพิ่มความได้เปรียบขององค์กร สามารถวางแผนในระยะยาว จะได้โอกาสที่ดีก่อนผู้อื่น และมีความทันสมัย การบริหารเกิดความผิดพลาดน้อย และเมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ เพราะเพิ่มระยะเวลาในการตัดสินใจ

เบนนิส และนาอุส (Bennis and Nanus, 1985 : ไม่ปรากฏเลขหน้า ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนาวิราช, 2552 : 257) ได้พบคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของผู้นำดังต่อไปนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำแบบนี้จะรวบรวมพลังของบุคลากรทั้งหมดให้มุ่งไปยังวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดที่ปรารถนา และเป็นไปได้ขององค์กร
 2. พัฒนาคำสัญญา และความเชื่อมั่น (Developing Commitment and Trust) ผู้นำจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ โดยการผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์จะต้องทำโดยการตั้งใจ และสร้างความมั่นคงใจแก่บุคคล คำมั่นสัญญาในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ
 3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organizational Learning) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะค้นหาวิธีการมากมายในการพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้ ซึ่งได้รับจากประสบการณ์ที่มีทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว ผู้นำจะฝึกฝนในการคิด พิจารณาและทดสอบแนวความคิดของตนเอง โดยดูจากเพื่อนร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร
- ดังนั้นสรุปได้ว่า องค์กรประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าและเปิดเผย กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีทักษะในความคิด เป็นผู้มองการณ์ไกล เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรพัฒนาสู่ความสำเร็จ และยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในบุคลากร และทราบถึงความต้องการบุคลากร

2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) เป็น

กระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order of Change) เท่านั้น เบส (Bass, 1985 อ้างถึงในสุทิสศรีตังนันทน์, 2547: 30)

เบิร์นส์ (Burns, 1978 ; อ้างถึงในสุทิสศรีตังนันทน์, 2547 : 30) เป็นผู้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United Conceptually) คือเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของผู้นำว่า “การให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่าง

ค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์

เบส (Bass, 1985 ; อ้างถึงในภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546 : 85-87) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครุร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจเพราะว่า ภาวะผู้นำซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ด้านคือ

1. นูญบารมี(Charisma) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดล สำหรับ ผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการลอกเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง ผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จาก

ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริม การสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ “Inspiration” หรือ “Inspirational Motivation” การที่ผู้นำจะประพฤติดังกล่าวทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม(Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสสภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหา

ที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้น ทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ดังนั้นจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวความคิดของ เบรินส์ภาวะผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ 1)ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน 2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ3)ภาวะผู้นำจริยธรรม ส่วนเบส กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ได้แก่ 1)บุณยบารมี 2)การกระตุ้นทางปัญญา 3)การพิจารณาถึงแต่ละบุคคล และ4)การสร้างแรงบันดาลใจ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส พบว่า ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ด้านบุณยบารมี(Charisma)
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized Consideration)
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation) ซึ่งจากองค์ประกอบของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส ดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

4.1 ด้านบุณยบารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ดีเป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธาไว้วางใจและเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน บุคลากรในสถานศึกษาพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ใจใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มึศีลธรรมและจริยธรรมสูง มีความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์

4.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

4.3 ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหาร

จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

4.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพุดิตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกสร้างและสื่อความหวังอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีปัจจัยหลายอย่างที่มีความสัมพันธ์กันในการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดความสลับซับซ้อน และปัญหาอย่างไม่สิ้นสุด จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรมในการดำเนินการ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้ (ธีระ บุญเจริญ, 2550:8)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ คือความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามต้องการ ประกอบด้วย

1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายทางการบริหาร ให้บุคลากรทำความเข้าใจและให้การยอมรับ

1.2 ผู้เรียนต้องได้รับการบริการที่ดีที่สุด

1.3 อำนวยความสะดวกให้บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ค้นหาวิธีการที่ทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์

2. ด้านการวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้มองเห็นการดำเนินงานควรประกอบด้วย

2.1 มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าโดยผ่านทางเลือกที่ดีที่สุด

2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2.3 มีการยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมแก่โอกาส

2.4 ทำแผนที่สมบูรณ์และทบทวน

2.5 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ

3. ด้านการจัดองค์กร เป็นความสามารถของผู้นำเฉพาะบุคคลควรประกอบด้วย
- 3.1 กำหนดโครงสร้างและรูปแบบขององค์การแบบตำแหน่งและความสัมพันธ์
 - 3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย
 - 3.3 มีบรรยากาศความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
 - 3.4 เสริมสร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตย
 - 3.5 ดำรงไว้ซึ่งมิตรภาพอันดีระหว่างบุคลากรตลอดกาล
4. ด้านการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถมองเห็นไปล่วงหน้าประกอบด้วย
- 4.1 แนะนำบุคลากรว่าควรทำอะไรบ้าง
 - 4.2 มั่นใจในกิจกรรมต่างๆ ว่าดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
 - 4.3 ประสานองค์ประกอบในการทำงาน
 - 4.4 ได้ผลงานมากที่สุด แต่ลงทุนน้อยที่สุด
 - 4.5 เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง
5. ด้านการประเมินผล เป็นการวัดความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้ว
- 5.1 ประเมินผลแบบครบวงจร ประกอบด้วย กระบวนการด้านคุณภาพและปริมาณโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น มาตรฐาน และค่านิยม
 - 5.2 ค้นหาจุดอ่อนและแก้ไข พร้อมทั้งรู้จักแข็งเพื่อส่งเสริม
 - 5.3 ประเมินเจตคติของประชาชน เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
 - 5.4 ประเมินผลและปรับปรุงตัวบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- สุรศักดิ์ ปาแส (2543 : 27-31) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การที่ผู้นำมีมุมมองที่กว้างไกลจะทำให้เป็นการเปิดกว้างในการพัฒนาองค์กรยอมรับสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในบริหารจัดการในองค์กร ทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กรได้ถูกทิศทาง ซึ่งส่งผลประโยชน์ต่อองค์กร

3. วัตถุประสงค์การรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ การรับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยจะทำให้มีแนวทางในการพัฒนาองค์กร ให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี เมื่อได้รับรู้ข่าวสาร การจัดเก็บข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นในการใช้ประโยชน์จากข้อมูล จึงควรจัดระบบข้อมูลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา เมื่อต้องการ

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคิดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากในองค์กร หากผู้นำมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ โดยการสร้างความรัก ความศรัทธา เป็นต้น จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเต็มกำลังเต็มความสามารถ ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ และทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน

6. คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ผู้นำที่ดีต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีความซื่อสัตย์ ไม่ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ แต่ปฏิบัติงานเพื่อต้องการพัฒนาองค์กร

โรเบิร์ต โกลด์แฮมเมอร์ และคณะ (Goldhammer and et al, 1971 : 76-77 อ้างถึงในสุนทร โคตรบรรเทา, 2551 : 17-18) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีคุณลักษณะเหมือนกัน 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดา แต่ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2. ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงใจ ไม่ได้วิจารณ์เด็กในเรื่องหนังสือ และปัญหาด้านความประพฤติ และคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สถานศึกษาดังมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหของเด็กนักเรียน

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมืออย่างดี ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละ และมีความสามารถ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และยังมีทักษะในการคิดค้นพัฒนา และเห็นใจเพื่อนร่วมงาน

4. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้เฝ้าขาดในการหาการยอมรับความต้องการของสถานศึกษา มักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมิดสายการบังคับบัญชา โดยหาทางผ่อนคลายปัญหาจากแหล่งใดก็ได้ที่เห็นว่ามีทางเป็นประโยชน์

5. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และยอมรับความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธกิจมากกว่าเป็นงานทำ ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน ความไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัวและงานที่มีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่าจะมีความสำคัญต้องบรรลุ ดังนั้นจึงพบว่ามีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่างๆ ในตำแหน่งของตน

6. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการศึกษาและสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมายการศึกษาในระยะสั้นกับระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษาและความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

7. ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งใช้การไม่ได้สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

8. ผู้บริหารเป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถ ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสม ที่สุดในการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่รู้จักปรับตัว ตามสถานการณ์ และมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน

3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนการเรียนรู้ก็เกิดขึ้น และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย เพื่อให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้

3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นสถานที่เกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย ที่แต่ละคนจะมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างก็มาเรียนรู้ร่วมกัน ได้มีท่านผู้รู้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 11) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจนันทนาการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

เดวิด เอ.กาบิน (David A. Gavin, 1993 ; อ้างถึงในจันทร์ธานี สงวนนาม, 2551 : 204)กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหาและถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

มาร์ควาตท์ (Marquaret, 1994 ; อ้างถึงในจันทร์ธานี สงวนนาม, 2551 : 203-204) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม มีการสอนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งต่างๆ ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยของค์การ โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งก็คือให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ที่กระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา แสวงหาและถ่ายโอนความรู้ทำให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

3.2 ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืน สามารถดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ พัฒนาตามกาลเวลา ตามยุคสมัย ก้าวล้ำตามโลกยุคปัจจุบัน

จำเรียง วัชวัฒน์ (2540 : 11-12) กล่าวว่าองค์กรเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนา ไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยมีการสร้างสมฐานความรู้ (Knowledge base) และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) มีแนวปฏิบัติที่สำคัญเพื่อให้ปัจเจกบุคคลและองค์กรทั้งหลายประสบความสำเร็จปราศจากอุปสรรคกับการเรียนรู้ ก็คือ การยึดมั่นปฏิบัติตามวินัยทั้ง 5 ประการ เพื่อสร้างพื้นฐาน ผู้การเป็นองค์กรเรียนรู้ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 374-375) ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องในเรื่องของสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์ของตลาด ซึ่งทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลที่เกิดขึ้นคือหลักการและแนวทางการบริการในอดีต ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกรปัจจุบันได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้ และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์กรลักษณะนี้จะมีผู้บริหารซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge base) สำหรับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์กรลักษณะนี้มีความต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organizations)

วีรยุทธ มาฆะสีรานนท์ (2548 : 18-19) กล่าวว่า องค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่นจะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจ องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบใหม่นี้ จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้อย่างได้ผล ความสามารถนี้เมื่อบวกกับการเอื้ออำนาจ (People empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge management) เทคโนโลยีและสถานะที่ดีขึ้นขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาได้ไม่แพ้องค์กรอื่นๆ สำหรับแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการคือ

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก เมื่อโลกเปลี่ยนองค์กรแต่ละองค์กรก็ต้องเปลี่ยนตาม เพื่อความอยู่รอด และความได้เปรียบในหลายๆด้าน
2. เทคโนโลยี การเรียนรู้เทคโนโลยี จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างกว้างไกล และการทำงานก็จะรวดเร็ว เป็นระบบ
3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน การบริหารงานมีความยืดหยุ่น ในรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์ไม่ยึดติดกับการบริหารงานแบบเดิมๆ จะทำให้พัฒนาองค์กรได้ตรงจุด

4. อิทธิพลของลูก้าที่เพิ่มขึ้น อิทธิพลภายนอกย่อมส่งผล ต่อองค์กร ทั้งเป็นแรงผลักดัน แรงกระตุ้นให้พัฒนาองค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก

5. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กรจะยืนหยัดอยู่ได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร เมื่อการเรียนรู้ไม่สิ้นสุด การพัฒนาองค์กรก็จะไม่หยุดนิ่ง

6. ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นในตน นั่นคือผู้ตามมีความคาดหวังในตัวผู้นำ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงต้องทำให้ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำสามารถทำได้

7. ความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงาน การที่บุคคลเรียนรู้งานหลายอย่างจะทำให้บุคคลนั้น เป็นบุคคลที่รอบรู้ แต่ผู้นำต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ต้องใช้คนให้เหมาะกับงาน

8. ความสับสนยุ่งเหยิง และการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีความฉลาดในการบริหารองค์กร เพื่อจัดปัญหา ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551 : 155) กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลและคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มันจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการเข้าสู่การแข่งขันในเศรษฐกิจระดับโลกเพื่อให้ประสบความสำเร็จและได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงต้องเป็นองค์กรเรียนรู้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้องค์กรมีการแข่งขันสูง การบริหารยุคใหม่ซึ่งในยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้แสดงความสามารถและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจัดแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จและได้เปรียบในการแข่งขัน

3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทาง ทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

วีรยุทธ มามะศิริานนท์ (2540 : 15-40) ได้กล่าวถึง พื้นฐานสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ วินัย5 ประการของ ปีเตอร์ เซงกี ว่า การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานในยุคใหม่ ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain-Based) ที่จะฝ่าวิกฤติ

สามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป แนวคิดในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้นี้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

วินัยประการที่ 1 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน เช่น

1. พัฒनावิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ
2. พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Business Planning)
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้

สำหรับองค์กร (Organizational Learning) เช่น Leadership, Cultural, Task และ Team Learning เป็นต้น กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) ควรจะได้รับการพัฒนา ทั้งองค์ความรู้และทักษะ อย่างเป็นระบบ

4. เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM เป็นเรื่องของ Systems Thinking ส่วนๆ ทีมงานจึงต้องมีความคิด ความเข้าใจในทุกๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

วินัยประการที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญๆ รวม 4 วิธีคือ

1. ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติดังนี้ 1) เริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนา ร่วมกันคิดพิจารณากันเอง 2) ในการให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้ง สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิด และจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็น และเหตุผลของกันและกัน 3) ห้ามมิให้นำเอา “อึดตา” และตำแหน่งหน้าที่การงาน เข้าไปในบริเวณที่จะทำการเสวนาเพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา จะต่างกันก็เพียงการอภิปรายนี้ จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของ การใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของ การบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ ชัดเจนมีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ การวางแผนงานโครงการ การกำหนดกิจกรรมและเวลา การปฏิบัติงาน ตามโครงการ การติดตามผลความก้าวหน้า การปรับปรุงแก้ไข และการส่งมอบโครงการ ในการ เรียนรู้โดย 4 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมงานมีความรอบรู้ และมี ความสามารถสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาอีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

วินัยประการที่ 3 การสร้าง และสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision) นั้น หมายถึง ที่ที่เราจะไปอยู่ หรือสิ่งที่เราประสงค์จะไปเป็น สักวันหนึ่งในอนาคต ดังนั้นวิสัยทัศน์องค์กร จึงเป็นความมุ่งหวัง ขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้น ให้จึงได้ในอนาคต การมี วิสัยทัศน์องค์กรนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ อาทิ เช่น ก่อนที่กระบวนการวางแผน ใดๆ จะเริ่มขึ้น ก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กันให้ชัดเจนเสียก่อน ในทางกลับกัน ถ้าจะ จัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการใดๆ ก็จะต้องคำนึงถึงไว้เสมอๆ ด้วยว่าถ้าดำเนินการตามนั้น ไปแล้ว จะช่วยให้องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรเสร็จ เรียบร้อยแล้ว เพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คน ที่มีส่วนร่วมอยู่ ในองค์กรนั้นๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการ หนึ่ง ก็คือการสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ และจะดียิ่งขึ้นไปอีก หาก สามารถประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบด้วย วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร ได้แก่

1. ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่งที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ และมี อำนาจในการตัดสินใจสั่งการอยู่พอสมควร เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายงาน คณะกรรมการ สถานศึกษา เป็นต้น

2. ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่าง สำคัญ (Stakeholders) ต่อองค์กร ถ้าเราได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลเหล่านี้เสียก่อนผลสรุปสุดท้ายที่ เป็นวิสัยทัศน์องค์กรนั้น ก็จะไม่ใช่ขัดกับความคาดหวังที่เขาเหล่านั้นมีต่อองค์กรของเรา และวิสัยทัศน์ นั้นก็น่าจะนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาส และทางเลือกลงในอนาคต เพื่อประมวลแนวทางร่วมกับความคาดหวังของ Stakeholders และกำหนดออกมาให้เป็นวิสัยทัศน์ขั้นต้น

4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุด อย่างน้อย 2-3 หัวข้อ เพื่อนำเสนอขออนุมัติ ต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อประกาศใช้ และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กรต่อไป

วินัยประการที่ 4 รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็นแนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู-อาจารย์ และเพื่อนร่วมงาน Mental Models จะเป็นพื้นฐานของ วุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่ต่าง ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการ อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือจะทำอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้ Mental Models ของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ ในที่สุด นอกจากนี้แล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนเราที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพด้านต่างๆ หรืออาจจะมีอาการ “ยึดติด-ติดยึด” อยู่กับรูปแบบ และวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุด Mental Models ของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่า อย่างอื่น หรือวิธีอื่นๆ นั้น เลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญๆ นี้มีความเข้าใจใน Mental Models นี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่นๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศ เปิดสร้างทำความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้าง Mental Models ในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดี

วินัยประการที่ 5 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ปึงเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งในการเรียนรู้ คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ ยังมีแนววิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต

2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงไฟต่ำ (Structural Conflicts) ที่คอยจะเหนี่ยวรั้งให้ตัวเราที่ถอยต่อความเหนื่อยยาก หันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ เป็นการใช้อ้างอิงข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของอารมณ์ “หลอกตัวเอง” เกิดขึ้นอาการหลอกตัวเองนี้ คือ ไม่คิด และตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงโผล่ เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ซึ่งเราจะไม่มีความรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน

4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดำเนินไป โดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้จำเป็นต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

วิระวัฒน์ ปิ่นนิคมชัย (2543 : 79-83) กล่าวว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวจิตใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ เปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาลงสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง เลือกลงมือในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของ การยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหมด มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

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

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอก

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

เซ็งกี (Senge, 1990 ; อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 381-383) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในการเพิ่มพูนความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลงานที่พวกเขาเคยดูแลรับผิดชอบ คือ วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth disciplines of learning organization) เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์หลายเหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรที่จะสามารถนำทฤษฎีและหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ก็อาจจะไม่ได้ผล หรืออาจจะล้มเหลว ดังนั้น

องค์กรที่สามารถดำรงสภาพอยู่ได้จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้ทันกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่าองค์กรต้องเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีดังต่อไปนี้

วินัยประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญที่สุด โดยระบบ คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ จะสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีผลต่อส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในเรื่องของความคิดที่เป็นระบบ

วินัยประการที่ 2 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้เกิดขึ้นในคนเดียว จะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์ คือ การเรียนรู้เป็นทีม จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงความคิด

วินัยประการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

วินัยประการที่ 4 แบบจำลองความคิด (Mental model) คือรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน คือการพยายามที่จะค้นหาตัวเอง และนำมาพิจารณาว่าความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรา กำลังค้นหา โดยใช้ความคิด วิจัยญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

วินัยประการที่ 5 ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานที่สำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น และเกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น

มาร์ควาตท์ (Marquardt, 1994 ; อ้างถึงในจันทร์ธานี สงวนนาม, 2551 : 204-205) กล่าวว่า องค์กรที่ก้าวไปการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. เป็นพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) คือ เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นศักยภาพที่เรียกกันว่า Core Learning Competency
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือ การที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ต่างๆ และโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) บทบาทของผู้นำในการพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจ
4. จัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บและไปกระจาย เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร
5. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และกว้างขวางขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้องค์กรพัฒนาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีการพัฒนาในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาของผู้วิจัยได้นำแนวคิด 5 ประการของ ปีเตอร์ เซ็งกี ในการทำวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

วินัยประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

วินัยประการที่ 2 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

วินัยประการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

วินัยประการที่ 4 แบบจำลองความคิด (Mental model)

วินัยประการที่ 5 ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

3.4 ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากชีวิตขององค์กรมีความซับซ้อนมาก เพราะเป็นเครือข่ายสถาบันที่มีความสำคัญในสังคม เราสามารถทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่างๆ ขององค์กรได้ก็แต่เพียงในบริบทของระบบในภาพรวม มากกว่าที่จะแยกส่วนต่างๆ ออกจากระบบมาทำความเข้าใจวิธีคิดเช่นนี้ เรียกว่า วิธีคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) และเป็นการเหมาะสมที่จะมองสถานศึกษาว่าเป็นระบบสังคม (The school as a social system) เซ็งกี (Senge, 1990 ; อ้างถึงในจันทราณี สงวนนาม ,2551 : 205)

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005 ; อ้างถึงในจันทร์ สวอนนาม, 2551 : 205)กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการ (Service Organization) ในด้านการสอนและการเรียนรู้เป้าหมายที่สำคัญของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้น สถานศึกษาจึงเหมาะสมที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่นใด เพราะเป็นสถานที่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถแสดงศักยภาพ เพื่อการสร้างสรรค์และเพื่อความสำเร็จ และเป็นแหล่งที่ผู้ร่วมงานอื่นๆ มาเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn)ร่วมกันได้

กุศล ทองวัง(2553 : 23)สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญ สามารถเข้าใจ และชัดเจนในเป้าหมายชีวิต สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองได้ สามารถค้นหา และกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ตามวันเวลา ตามประสบการณ์ การที่สั่งสม ทำให้เกิดการเรียนรู้และมองเห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจน

ดังนั้นสรุปได้ว่า สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ได้นั้น จะต้องแสวงหาวิธีการเพื่อเสริมสร้างให้โครงสร้างของสถานศึกษาสามารถช่วยสนับสนุน การเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง และยังช่วยให้สถานศึกษามีการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศของสถานศึกษาเองให้มีลักษณะเปิด ก่อให้เกิดความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับด้วยตัวเองได้ รวมทั้งจูงใจบุคคลที่มีความมุ่งมั่น จริงใจตลอดทั้งใจกว้าง พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเข้ามาสู่สถานศึกษา สามารถ ป้องกันความรุนแรงที่อาจเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมอื่นใด ที่มีใช้กิจกรรมด้านการเรียนการสอนแต่ ก็เป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายได้ การมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารจะทำให้ระบบการ ติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการร่วมกันแบ่งปันความคิดในการ ตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นกลไกช่วยส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ในสถานศึกษา

3.5 การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาสถานศึกษา ตามการยุคปัจจุบัน มีพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีศักยภาพในการทำงาน เพื่อ พัฒนาสถานศึกษาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้

วีรุธ มาพะสิรานนท์ (2540 : 43-44) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำเป็น 2 ระดับ คือระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร โดยยึดแนวคิดในการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการและที่สำคัญ ก็คือ ต้องทำอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ระดับปัจเจกบุคคล ได้แก่

1. เริ่มโดยการปลูกฝังทัศนคติ และค่านิยมขององค์กร ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบ และเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญๆ ทุกครั้ง อย่างสม่ำเสมอ

2. พัฒนาทักษะ และความสามารถนอกเหนือจากที่ทุกคนจะต้องพยายาม พัฒนาตนเองแล้ว องค์กรจะต้องเข้ามามีส่วน ในการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งงาน

3. ปลุกฝังความภาคภูมิใจ และความเป็นเจ้าขององค์กร ที่ต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ต่อลูกค้าผู้ซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ระดับองค์กร จะต้องพัฒนา องค์กรประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กร ที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร

3.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือเครื่องอุปกรณ์ นานาชนิดที่ใช้ประกอบการทำงาน และใช้สนับสนุนกระบวนการในการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 มีระบบการบริหาร และระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสำคัญต่อการสนับสนุนให้องค์กรนั้นมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 206-207) กล่าวว่า สถานศึกษาต้องพัฒนาให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถเชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้อย่างเป็นทีมต่อไป

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือคณาจารย์ ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways communication) เพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน

3. การเรียนรู้เป็นทีม(Team Learning)การเรียนรู้งานร่วมกันเป็นทีมอาจใช้แนวทางการทำไปปรับปรุงไป(Acton Learning) โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติการกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือเรียกว่า After Action Review

4. การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากสถานศึกษายอมรับแต่โมเดลความคิดเดิมๆ ที่มีอยู่ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจต่อกอบแนวคิดของแต่ละคนให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

5. จัดให้มีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดีจากมุมมองที่หลากหลาย และช่วยให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น การเสวนาแตกต่างจากการประชุมก็คือ ไม่ต้องการข้อยุติ ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะพูดโดยไม่กลัวว่าจะผิดหรือถูก เป็นการพูดจากความรู้สึก แต่ไม่ใช่การโต้แย้ง และเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ หลังจากสิ้นสุดการเสวนาก็จะมีการเก็บข้อมูล ความคิด และความรู้สึกของทุกคนไว้ เพื่อหาข้อยุติ อันก่อให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจตรงกัน ข้อพึงระวังจากการเสวนาก็คือ ทำอย่างไร จึงจะเสวนากันด้วยความเข้าใจที่ดีต่อกัน

6. ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบก็ คือต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่างๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่างๆจากระบบ มาทำความเข้าใจ เช่นองค์การแห่งการเรียนรู้มองโลกอย่างไร แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยมองผลกระทบเป็นกระบวนการในระยะยาว ไม่ใช่มุ่งแต่เพียงผลสำเร็จในระยะสั้นๆ เท่านั้น แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ประการนี้ เป็นพื้นฐาน เบื้องต้นที่จะนำพาให้สถานศึกษาก้าวไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นใน องค์การ หากสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุดจะช่วยให้สถานศึกษาเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนา ทั้งบุคคลและองค์กร โดยการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร พัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสาย งานของแต่ละหน้าที่ ใ้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรกระตุ้นใ้บุคคลใ้รู้ใ้เรียน เน้นการ ทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างมีระบบ ส่งผลใ้องค์กรเกิดการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ ยั่งยืนท่ามกลางโลกที่เปลี่ยนแปลง

3.6 ทิศทางการบริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

สำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี มีเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาปิตานี เขต1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปิตานี เขต2 และ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปิตานี เขต3 ซึ่งแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีทิศทางการ
บริหารการศึกษาดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปิตานีเขต 1 (2555 : 9) ได้กำหนดทิศทางการ
บริหารจัดการศึกษาดังนี้

วิสัยทัศน์(Vision) ภายในปี 2558สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปิตานีเขต1 เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานสถานศึกษาและนักเรียนมีคุณภาพ พร้อมเข้าสู่ประชาคม
อาเซียนภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมพหุวัฒนธรรม

พันธกิจ (Mission)

1. จัดระบบบริหารจัดการศึกษาให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

3. จัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตร

4. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม

เป้าประสงค์หลัก (Goals)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปิตานี เขต 1 มีระบบการบริหาร
จัดการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

2. สถานศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

3. นักเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตร

4. นักเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพ พร้อมเข้าสู่ประชาคม
อาเซียน

5. ทุกภาคส่วนในสังคมพหุวัฒนธรรมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues)

1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

2. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

3. พัฒนาคุณภาพนักเรียน

4. สร้างความเข้มแข็งในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 (2555 : 12-13) ได้กำหนดทิศทางการบริหารงานไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มุ่งมั่นพัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานอาเซียนโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญและนำสู่สังคมสันติสุข

ค่านิยมของวิสัยทัศน์

1. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง เป็นองค์กรที่มี สมรรถนะ (Competency) ในการขับเคลื่อนสูง การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีศักยภาพในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

2. มุ่งมั่นพัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานอาเซียน หมายถึง จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียน ได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพตามมาตรฐานของอาเซียนในทุกด้านทั้งด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี งบประมาณ และระบบการบริหารจัดการที่เพียงพอทันสมัยและมีคุณภาพสูง

3. คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง จัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญในการพัฒนาวิชาการควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ให้มีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษา มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีทักษะชีวิตในการอยู่ร่วมกันในสังคม

4. นำสู่สังคมสันติสุข หมายถึง มีการปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และทักษะชีวิตในการอยู่ในสังคมพหุวัฒนธรรม และความเป็นสากล

พันธกิจ

1. พัฒนาสมรรถนะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 และสถานศึกษาทั้งด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี งบประมาณและการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง

2. จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้เข้าเรียนทั่วถึงเสมอภาคเป็นธรรมและหลากหลายรูปแบบ

3. เร่งรัดการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นในทุกกลุ่มสาระ

4. เร่งรัดพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษ และหรือภาษาในประเทศอาเซียนของบุคลากรครู และผู้เรียน

5. ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนให้แก่ผู้เรียน และชุมชน

6. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนให้กินดี อยู่ดี มีความสุขเมื่อมาโรงเรียน

7. ส่งเสริมจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความสำนึกและภูมิใจในความเป็นชาติไทย โดยผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมที่หลากหลายสมกับวัยและสอดคล้องในสาระการเรียนรู้

เป้าประสงค์

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

2. การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีความเข้มแข็ง เป็นระบบ มีเครือข่ายการศึกษา และทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดำเนินการบริหารจัดการและจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยี

4. สถานศึกษามีหลักสูตรอาเซียนศึกษาในการขับเคลื่อนให้ผู้เรียนมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและศูนย์เครือข่ายมีศูนย์อาเซียนเป็นแหล่งเรียนรู้

6. ประชากรวัยเรียนได้รับ โอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ครอบคลุมและเสมอภาค ผู้เรียนได้รับ โอกาสในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเต็มตามศักยภาพ

7. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม อาหารและโภชนาการเครื่องแต่งกายและการส่งเสริมสุขภาพ

9. ผู้เรียนมีทักษะชีวิตในการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทย และดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

10. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความปลอดภัยและมั่นคง

11. ชุมชนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ค่านิยมเข้มแข็งเข้มเฝ้าฝั่ใจบริการยึดหลักธรรมาภิบาลรักษาความเป็นไทย ก้าวไกลสู่สากล

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษา

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

6. พัฒนาการศึกษาระดับพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 (2555 : 12-13) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพมาตรฐานวางพื้นฐานชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง หลากหลายวัฒนธรรม ก้าวล้ำนำสมัยสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี 2558

วิสัยทัศน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ มาตรฐานวางพื้นฐานชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง หลากหลายวัฒนธรรม ก้าวล้ำนำสมัยสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี 2558

พันธกิจ

1. พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการ และจัดการศึกษาให้ทันสมัย
3. ส่งเสริมจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม อัตลักษณ์ และหลักเศรษฐกิจพอเพียง
4. ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ประชาคม

อาเซียนและสากล

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับโอกาสทางการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกันอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เต็มตามศักยภาพ
2. ผู้เรียนทุกคนได้รับการส่งเสริม ด้านการใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมความสำนึกในความเป็นคนไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ
4. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และขวนขวายกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5. ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารการศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. สถานศึกษาทุกแห่ง ได้รับการพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และอิสลามศึกษากระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 3 สนับสนุน ระดมทรัพยากร และความร่วมมือ จากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ได้กำหนดทิศทางการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งรับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และถ่ายทอดไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี บริหารจัดการศึกษาโดยเน้นพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีศักยภาพก้าวทันโลกแห่งอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546 : 104-106) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือด้านการกระตุ้นเข้าแก้ปัญหา ด้านการคำนึงเอกบุคคล และด้านการสร้างบารมีตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างสอนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่สอนอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงานและด้านลักษณะงาน

ทิพวรรณ โยษคลัง (2549 : 64-70) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคลลอยู่ในระดับมาก

2. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความศรัทธาความจงรักภักดี และความทุ่มเทอยู่ในระดับมาก

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประทีป โตสารเดช (2549 : 70-71) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่าการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน

สมพร จำปานิล (2549 : 98-104) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิริรัตน์ วิไลวรรณ (2550 : 101-103) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องการศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า

1. ทัศนะของครูผู้สอน ที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่อยู่ในระดับสูงคือด้านการสร้างบารมี
2. ทัศนะของครูผู้สอน ที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเทียบตามอายุ การเข้าสู่ตำแหน่ง และประสบการณ์การบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน
3. ทัศนะของครูผู้สอน ที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้าน คือด้านการกระตุนการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรชิน วิเศษลา (2550 : 67-75) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู
3. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู
4. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู

สุทิน สุทธิอาจ (2550 : 97-98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยภาพรวมมีพฤติกรรมที่อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน แตกต่างต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

โอภาส วุฒิสลา (2550 : 94) ได้ศึกษางานวิจัยการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน คือด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างมีระบบ เป็นรายชื่อรายด้าน และรวมทุกด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก

ชาญชัย ไชยคำภา (2551 : 101) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมความอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับดี

4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านครู และด้านผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งภาพรวมและรายด้าน

สมพงษ์ ลาสอน (2551 : 3) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในสถานศึกษา มีอยู่ 7 ขั้นตอน 30 แนวทาง ได้แก่ 1) ขั้นกระตุ้นการคิดอย่างสร้างสรรค์ และคิดสิ่งใหม่ๆ ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น 2) ขั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 7 แนวทางเช่น กำหนดทิศทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดที่พร้อมจะเข้าใจบทบาทตนเองและองค์กร 3) ขั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูล ตามสภาพจริง ประกอบด้วย 3 แนวทาง เช่น สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 4) ขั้นระดมความคิดเห็น ประกอบด้วย 5 แนวทาง เช่น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามองไปข้างหน้า มองอนาคต และมองภาพรวมขององค์กร 5) ขั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปความคิดเห็นของสมาชิกเป็นแนวคิดของ องค์กร 6) ขั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 4 แนวทางเช่น สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเชื่อตามที่ได้ศึกษา จากตำรา การอภิปราย พุดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าองค์กรมีการพัฒนาจริง 7) ขั้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น กำหนดวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษามีการร่วมมือร่วมคิด และปฏิบัติตามความเชื่อที่ได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุย สนทนา อภิปราย และสรุปผลจากพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง

ณัฐกานต์ นาคันต์ (2552 : 66) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี ในภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ย

มากไปหาน้อย คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้ ตามลำดับ และเปรียบเทียบความแตกต่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะ

รัชกา ประสิทธิ์พรชัย (2552 : 176) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และงานวิจัยของ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ผลการวิจัยพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรภา เกตุมาลา (2552 : 189) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการการวิจัย พบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 3แบบโดยส่วนใหญ่เป็นแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนตามลำดับ

2. การศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าไม่แตกต่าง

4. การศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

ชนิษฐา ชำนาญคำ (2553 : 159) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พบว่าเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการปฏิบัติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและราย

ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจำแนกตามตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บัวบุญ อุดมทรัพย์ (2553 : 2) รมสุขจังหวัดขอนแก่นพบว่าระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับแรงจูงใจของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสวัสดิการ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 54.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553 : 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในทางบวก อยู่ในระดับ ปานกลาง แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงด้วย

มูฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553 : 81-85) ได้ศึกษางานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชน 3) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 4) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชน และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาราชาธิราช เขต 1 อยู่ในระดับสูง

สมยศ บุญเจริญ (2553 : 76-77) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธรรรงค์ คงทวี (2554 : 95-101) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านที่ต่ำที่สุดคือด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ“ปานกลาง” มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อับดุลลาเต๊ะ สาและ (2554 : 137) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา พบว่าผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา

ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ประมวลข้อเสนอแนะ พบว่า มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสม่ำเสมอตามความต้องการของตนเอง บุคลากรควรมีการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนงานที่ ร่วมกันคิดอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการคิดสามารถลำดับความสำคัญได้ควรมี การกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้มีกิจกรรมแสดงออกทางความคิด การอภิปรายของบุคลากรและเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น เปิดโอกาสให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องของการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง ควรมีจัดวางแผนงานที่เป็นระบบ โดยมี การวางแผนงานล่วงหน้า และมี การพัฒนาด้านความคิดเป็นอย่างดี สามารถนำแนวคิดสู่การปฏิบัติได้ สำหรับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความเข้มแข็งต่ออัลลอฮ์ (ตักวา) 2) ความมุ่งมั่น ทุ่มเทความเป็นเลิศและรอบรู้ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 4) การทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ญะมาอะฮ์) 5) การมีสายสัมพันธ์แห่งภราดรภาพ (อูกูวะฮ์อิสลามียะฮ์) 6) การเผยแพร่อิสลาม และ 7) การคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮูเวอร์ และคณะ (Hoover, et al, 1991 ; อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 156) วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง มีจุดมุ่งหมายการวิจัยคือเพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจตัวแปรตามคือ คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ ตัวแปรต้นคือ การตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คอค (Koh, 1991อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543:28) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เดวิด (David, 1997 ; อ้างถึงในสุทัศน์ พะสุรัมย์, 2548 : 45-46) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการ

กระตุ้นเกิดการเรียนรู้ เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ต่อรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้

1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้
 3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
 4. มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
 5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม
 6. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ
 7. ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง
- จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

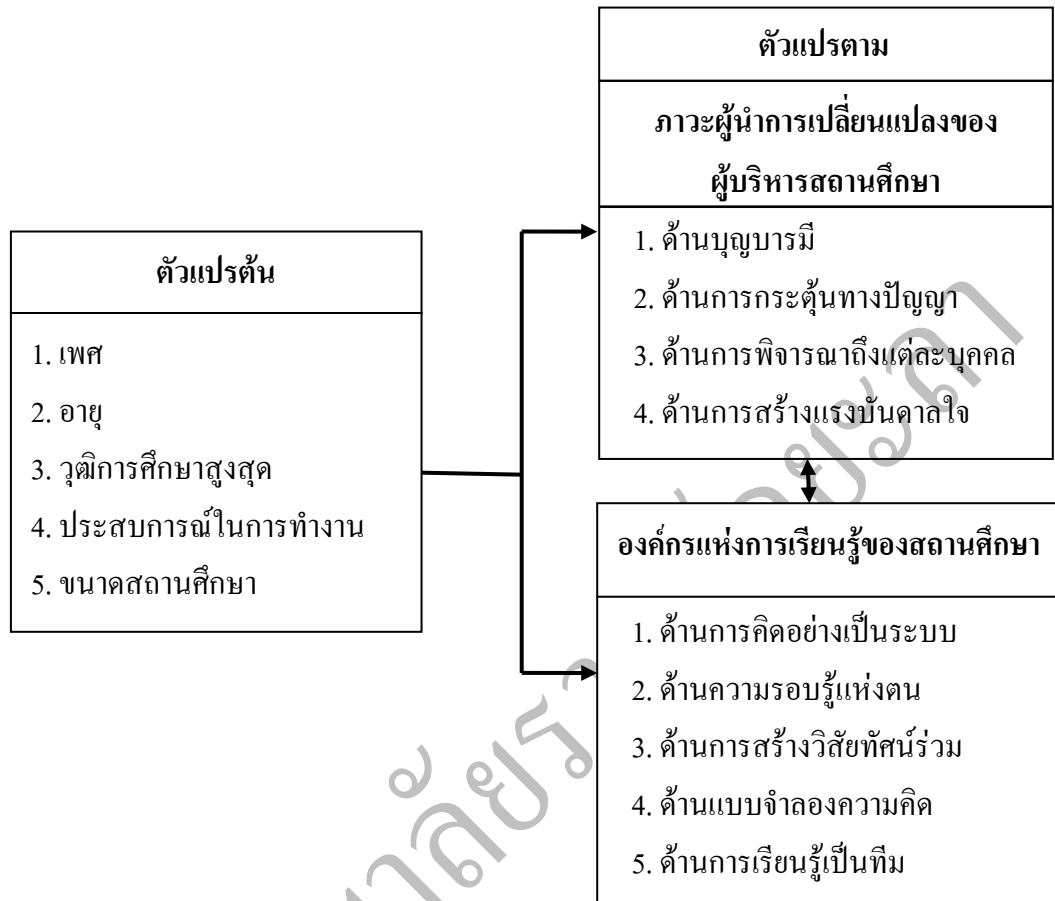
ฟอร์ด เดวิด และแฟรงคลิน (Ford David และFranklyn, 1997 ; อ้างถึงในเสาวรส บุนนาค, 2543 : 101) ได้ทำการศึกษาเรื่องการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางสำหรับองค์กรแบบราชการ (toward a learning organization : guidelines for bureaucracies) พบว่า องค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจากกระเปียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้าง ขนาดใหญ่ขั้นตอนมากทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเกี่ยวข้องกับลักษณะที่เสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ ที่ได้นำแนวคิดและทฤษฎีตามแนวคิดหลักด้านวินัย 5 ประการ ของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) มาใช้ มีผลทำให้พนักงานในองค์กรต่างๆ นั้นได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้พนักงานในองค์กรต่างๆ นั้นได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กราเดอร์ (Grader, 2003 ; อ้างถึงในสุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์, 2553 : 49) ได้วิจัยเรื่อง การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน:กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษา

ต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบต่างๆไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็นผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเนื่องจากสังคมมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้น จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาเพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรและองค์กรให้มีความเจริญ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
2. ข้าราชการครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
3. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
4. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน

5. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
6. ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
7. ข้าราชการครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
8. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
9. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
10. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีแตกต่างกัน
11. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ในบทนี้นำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และแผนปฏิบัติการวิจัย ซึ่งดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ ข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 3,950 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1, เขต 2 และเขต 3)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Simple Size) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 370 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามาเน่ (Yamane, 1973 ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546 : 100-102) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยการเทียบสัดส่วน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากรายชื่อสถานศึกษาแบบไม่คืนกลับ(ผ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546 : 105-108)ซึ่งรายละเอียดตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร ยามาเน่ (Yamane, อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546 : 100-102) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling Error)ในที่นี้กำหนด เท่ากับ .05

$$n = \frac{3,950}{1+3,950(0.05)^2}$$

$$n = 369.50$$

$$= 370 \text{ คน}$$

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 370 คน

2.2 จากนั้น ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มประชากรเป็นอำเภอ และขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 1 ด้วยการเทียบสัดส่วน

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอำเภอ และขนาดของสถานศึกษา

ที่	อำเภอ	จำนวนประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			รวม
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
1	เมืองปัตตานี	8	148	387	543	1	14	36	51
2	ปะนาเระ	45	166	99	310	4	16	9	29
3	หนองจิก	56	293	165	514	5	27	15	48
4	ยะหริ่ง	30	305	251	586	3	29	24	55
5	มายอ	33	211	88	332	3	20	8	31
6	ยะรัง	16	235	222	473	1	22	21	44
7	โคกโพธิ์	103	202	60	365	10	19	6	34
8	แม่ลาน	45	19	49	113	4	2	5	11
9	สายบุรี	72	99	199	370	7	9	19	35
10	ไม้แก่น	15	65	18	98	1	6	2	9
11	กะพ้อ	23	90	0	113	2	8	0	11
12	ทุ่งยางแดง	3	97	33	133	0	9	3	12
รวม		449	1930	1571	3950	42	181	147	370

ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1, เขต2 และเขต3, 2555)

2.3 ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่คำนวณได้โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากแบบไม่คืนกลับ จากรายชื่อโรงเรียนตามขนาดสถานศึกษาของแต่ละอำเภอในจังหวัดปัตตานี ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาจำแนกตามรายอำเภอ และขนาดของสถานศึกษา

อำเภอ	กลุ่มตัวอย่าง		
	ขนาด สถานศึกษา	รายชื่อสถานศึกษา	จำนวน
เมืองปัตตานี	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านรามง	1
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบานา	14
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนเมืองปัตตานี	36
ปะนาเระ	ขนาดเล็ก	โรงเรียนวัดควน	4
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านคาโต	16
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนปะนาเระ(รัฐอุทิศ)	9
หนองจิก	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านสายหมอ	5
	ขนาดกลาง	โรงเรียนประชาอุทิศบ้านโคกม่วง	27
		โรงเรียนบ้านโคกโดนด	
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนวัดมุจลินทวาปีวิหาร	15
ยะหริ่ง	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านจะรัง	3
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านคาโต๊ะ	29
		โรงเรียนบ้านบาง	
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนยะหริ่ง	24
มายอ	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านแขนท้าว	3
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านมะหุด	20
		โรงเรียนบ้านตรัง	
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนบ้านบาตะกูโบ	8

ตารางที่ 2 (ต่อ)

อำเภอ	กลุ่มตัวอย่าง		
	ขนาด สถานศึกษา	รายชื่อสถานศึกษา	จำนวน
ยะรัง	ขนาดเล็ก	โรงเรียนวัดโคกหญ้าคา	1
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านสายชล	22
		โรงเรียนชุมชนบ้านสะนอ	
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 52	21
โคกโพธิ์	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านควนแดน	10
		โรงเรียนวัดอรัญวาสีการาม	
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านโผงโผง	19
		โรงเรียนวัดนาประดู่	
แม่ลาน	ขนาดใหญ่	โรงเรียนบ้านนาประดู่	6
	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านป่าไร่	4
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านโคกเหรียญ	2
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนบ้านม่วงเตี้ย	5
สายบุรี	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านทุ่งคล้า	7
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านบือระ	9
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนบ้านกะลาพอ	19
ไม้แก่น	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านท่าช้าง	1
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านปลักแดน	6
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนบ้านตะโลไกรทอง	2
กะป้อ	ขนาดเล็ก	โรงเรียนบาโงยือเบ็ง	2
	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านวังกะป้อ “เพียรอนุสรณ์”	8
ทุ่งยางแดง	ขนาดกลาง	โรงเรียนบ้านตือเบาะ	9
	ขนาดใหญ่	โรงเรียนบ้านน้ำดำ	3
รวม		40 โรงเรียน	370

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประมวลแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาด สถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 31 ข้อ สอดคล้องกับเนื้อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารประกอบด้วย

1. ด้านบุคลิกภาพ (Charisma) จำนวน 12 ข้อ
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) จำนวน 7 ข้อ
3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration) จำนวน 6 ข้อ
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (learning organization) จำนวน 6 ข้อ

โดยให้น้ำหนักค่าคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 34 ข้อ สอดคล้องกับเนื้อหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) จำนวน 7 ข้อ
2. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) จำนวน 6 ข้อ
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) จำนวน 7 ข้อ
4. ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model) จำนวน 7 ข้อ
5. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) จำนวน 7 ข้อ

โดยให้น้ำหนักค่าคะแนน ดังนี้

ที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปาน

กลาง

ระดับ 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ที่สุด

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

ขั้นดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับ

2.1 ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถาม

2.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับตัวแปรที่จะศึกษา ดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านบุญบารมี (Charisma)
- (2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
- (3) ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration)
- (4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (learning organization)

2.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)
- (2) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
- (3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

(4) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model)

(5) ด้านความรู้แห่งตน (Personal mastery)

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา และความชัดเจนในข้อคำถาม เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องของโรวินELLIและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1987 : 34-37 ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทีวีตัน 2540:117) โดยให้คะแนนดังนี้

- | | |
|--------------------|---|
| +1 เมื่อแน่ใจว่า | ข้อคำถามตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา |
| 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า | ข้อคำถามตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา |
| -1 เมื่อแน่ใจว่า | ข้อคำถามไม่ตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา |

แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50-1.00 ถ้าข้อคำถามมีดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .50 จะนำไปปรับปรุงหรือตัดไปตามความเหมาะสม ผลการพิจารณาตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏว่า ทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง .80 ขึ้นไป (ตามภาคผนวก ข)

2.5 นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ และมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้วนำมาหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ทั้งฉบับและรายด้าน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach ; อ้างถึงใน พ่องศรี วณิชย์สุภวงศ์ 2546 : 147) ปรากฏว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97 และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้(ตามภาคผนวก ง)

2.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เท่ากับ .94

2.5.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เท่ากับ .96

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย จากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ส่งหนังสือและแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้วยตนเอง จำนวน 370 ฉบับ และให้สถานศึกษานำส่งคืนทางไปรษณีย์ ภายใน 15 วัน

3. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ พบว่า มีความสมบูรณ์ จำนวน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน และรายชื่อ แล้วนำไปแปลผลโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ ซึ่งอาศัยแนวทางของบุญชม ศรีสะอาด (2545:23-24) มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ และวุฒิการศึกษาสูงสุด แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Anova) หากพบความแตกต่าง ดำเนินการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีการของเชฟเฟต์ (Scheffe's Method)

5. หาค่าความสัมพันธ์โดยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร, 2534 : 111)

มากกว่า 0.90 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าระหว่าง ± 0.70 ถึง ± 0.90 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าระหว่าง ± 0.30 ถึง ± 0.69 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าระหว่าง ± 0.29 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

(1) หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) สูตรของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538 : 117)

(2) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202-204 อ้างถึงในพวงศรี วาณิชสุภวงศ์, 2546 : 146)

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

(1) ค่าความถี่ (Frequency)

(2) การหาค่าร้อยละ (Percentage)

(3) การหาค่าเฉลี่ย (Mean)

(4) การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

(5) การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม

(6) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

(6.1) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร

(6.2) เปรียบเทียบระหว่างพหุคูณ เมื่อพบว่าค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's Method)

(7) การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้ค่าเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

ตารางที่ 3 แผนการปฏิบัติการวิจัย

กิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินการ									
	ส.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	มี.ค.
	55	55	55	56	56	56	56	56	56	57
1. กำหนดปัญหา										
2. เสนอขออนุมัติหัวข้อ เค้าโครงวิทยานิพนธ์และ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์										
3. เขียนเค้าโครง วิทยานิพนธ์										
4. สร้างเครื่องมือ										
5. เสนอสอบเค้าโครง วิทยานิพนธ์										
6. เก็บรวบรวมข้อมูล										
7. วิเคราะห์ข้อมูลและ สรุปผล										
8. เขียนรายงานการวิจัย										
9. สอบวิทยานิพนธ์										
10. เสนอผลงาน										

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจะนำเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูลใน 3 หัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยกำหนดสัญลักษณ์ไว้ ดังนี้

n แทน กลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าเอฟ

* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอผลการวิเคราะห์เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2.2 วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา

ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

3.2 วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี หาความสัมพันธ์โดยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 21-25

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 370 คน ตอบแบบสอบถามคืนมา 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ลำดับ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	1.1 เพศชาย	80	21.60
	1.2 เพศหญิง	290	78.40
	รวม	370	100.00
2	อายุ		
	2.1 20-30 ปี	77	20.80
	2.2 31-40 ปี	124	33.60
	2.3 41-50 ปี	103	27.80
	2.4 มากกว่า 50 ปี	66	17.80
	รวม	370	100.00
3	วุฒิการศึกษา		
	3.1 ปริญญาตรี	317	85.70
	3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	53	14.30
	รวม	370	100.00
4	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	4.1 น้อยกว่า 5 ปี	90	24.30
	4.2 5-10 ปี	125	33.80
	4.3 10 ปีขึ้นไป	155	41.90
	รวม	370	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
5	ขนาดสถานศึกษา		
	5.1 ขนาดเล็ก	42	11.40
	5.2 ขนาดกลาง	186	50.20
	5.3 ขนาดใหญ่	142	38.40
	รวม	370	100.00

จากตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 78.40 คน และเป็นเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามอายุพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมา มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 มีอายุ 20-30 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 และมีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 85.70 และสำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 รองลงมา ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดปัตตานี

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี นำเสนอ
ภาพรวมและรายด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 5-9

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	n = 370		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านบุณยบารมี	4.22	.75	มาก
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.12	.86	มาก
3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล	4.16	.91	มาก
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.23	.93	มาก
รวม	4.18	.86	มาก

จากตารางที่ 5 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.18$) เมื่อพิจารณาราย
ด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างแรง
บันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมา คือ ด้านบุณยบารมี ($\bar{x} = 4.22$) และด้านการพิจารณา
ถึงแต่ละบุคคล ($\bar{x} = 4.16$) และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 4.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านบุญบารมี ภาพรวมและ
จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบุญบารมี	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การกระทำของผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่อง นับถือ	4.08	.64	มาก
2	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองสร้าง ความศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	.67	มาก
3	ผู้บริหารทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	4.11	.67	มาก
4	ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางหรือ พฤติกรรมของผู้บริหาร	4.16	.74	มาก
5	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน	4.17	.73	มาก
6	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.14	.75	มาก
7	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์วิกฤติ	4.16	.75	มาก
8	ผู้บริหารพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน สามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากต่างๆ ได้	4.02	.73	มาก
9	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลตามมาทางด้าน ศีลธรรมและจริยธรรม	4.14	.71	มาก
10	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของ กลุ่ม	4.25	.69	มาก
11	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการ กระทำสิ่งต่างๆ	4.11	.70	มาก
12	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา	4.22	.72	มาก
รวม		4.14	.71	มาก

จากตารางที่ 6 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านบุญบารมี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมนุษยธรรมอยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารเสียผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.25$) รองลงมาคือผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ($\bar{x} = 4.22$) และผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.17$) และผู้บริหารพูดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ได้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 4.02$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนมุมมองของปัญหาตามสถานการณ์ปัจจุบัน และผลที่ตามมาในอนาคต	4.02	.71	มาก
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ	4.17	.69	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนแนวความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม	4.04	.62	มาก
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.08	.68	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา	4.09	.70	มาก
6	ผู้บริหารสามารถระบุปัญหาหรือตั้งสมมติฐานของปัญหาเพื่อแก้ปัญหาได้ถูกต้อง	3.99	.72	มาก
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา ร่วมกัน	4.08	.71	มาก
รวม		4.07	.69	มาก

จากตารางที่ 7 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.17$) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ($\bar{x} = 4.09$) และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.08$) และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{x} = 4.08$) และผู้บริหารสามารถระบุปัญหาหรือตั้งสมมติฐานของปัญหา เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.99$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา	3.98	.73	มาก
2	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	4.08	.72	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.18	.68	มาก
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม	4.03	.77	มาก
5	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา	4.17	.64	มาก
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	4.13	.69	มาก
รวม		4.10	.71	มาก

จากตารางที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษ ให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}= 4.18$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา ($\bar{x}=4.17$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ($\bar{x}= 4.13$) และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}= 3.98$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.19	.66	มาก
2	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	4.17	.69	มาก
3	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่ท้าทาย	4.12	.71	มาก
4	ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตที่น่าสนใจอย่าง ชัดเจน	4.12	.66	มาก
5	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้สูง	4.13	.71	มาก
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.21	.70	มาก
รวม		4.16	.69	มาก

จากตารางที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{x}=4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากโดยข้อผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}= 4.21$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการ

ทำงาน ($\bar{x} = 4.19$) และผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีต่อเพื่อร่วมงานทุกระดับ ($\bar{x} = 4.17$) และผู้บริหารมองเห็นถึงภาพอนาคตที่น่าสนใจอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 4.12$) ตามลำดับ

2.2 วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 10-14

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	เพศ				T	sig
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.16	.48	4.23	.81	.79	.08
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.23	.83	4.09	.87	1.27	.91
3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล	4.25	1.14	4.22	.86	1.22	.16
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.24	1.15	4.22	.86	.14	.85
รวม	4.22	.90	4.19	.85	.86	.50

จากตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศพบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	อายุ								F	Sig	คู่ที่ แตกต่างกัน
	20-30ปี		31-40ปี		41-50ปี		มากกว่า50ปี				
	(1)		(2)		(3)		(4)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ด้านบุคลิกภาพมี	4.33	.92	4.05	.56	4.20	.76	4.43	.76	4.64**	.00	(2,4)
2. ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	3.93	.44	4.16	.77	3.95	.56	4.53	1.46	7.97**	.00	(1,4) (2,4) (3,4)
3. ด้านการพิจารณา ถึงแต่ละบุคคล	3.98	.42	4.11	.58	4.08	.93	4.56	1.50	5.88**	.00	(1,4) (2,4) (3,4)
4. ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	4.12	.98	4.26	1.06	4.18	.89	4.36	.60	.94	.42	-
รวม	4.09	.69	4.15	.74	4.10	.79	4.47	1.08	5.78**	.00	(1,4) (2,4) (3,4)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 20-30ปี 31-40ปี และ 41-50ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล โดยข้าราชการครูที่มีอายุ มากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 31-40 ปี ทั้ง 3 ด้าน และข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มี อายุ 20-30ปี 31-40ปี และ41-50ปี จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	วุฒิกการศึกษา				t	Sig
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านบุณยบารมี	4.23	.77	4.13	.60	.94	.90
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.14	.89	4.00	.68	1.16	.58
3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล	4.13	.68	4.29	1.72	.65**	.00
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.26	.96	4.03	.70	1.66	.70
รวม	4.19	.83	4.11	.93	.70**	.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรวุฒิกการศึกษา พบว่าภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิกศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล โดยข้าราชการครูที่มีวุฒิกศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมและ
รายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในการทำงาน						F	sig	คู่ที่ แตกต่าง
	น้อยกว่า 5 ปี		5-10 ปี		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ด้านบุณยบารมี	4.18	.93	4.17	.72	4.28	.65	.80	.45	-
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.94	.43	4.18	.82	4.17	1.05	2.53	.08	-
3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล	3.93	.42	4.25	1.02	4.21	.99	3.74*	.03	(1,2)
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.12	.92	4.18	1.04	4.33	.83	1.75	.18	-
รวม	4.04	.68	4.20	.90	4.25	.88	2.97	.06	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล โดยข้าราชการครูที่มีประสบการณ์
ในการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า
5 ปี

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ขนาดสถานศึกษา						F	Sig	คู่ที่ แตกต่าง
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ด้านบุญบารมี	4.28	.95	4.25	.81	4.16	.59	.76	.47	-
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.95	.67	4.14	.95	4.14	.78	.95	.39	-
3. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละ บุคคล	4.08	.66	4.18	.84	4.15	1.04	.20	.82	-
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.18	1.36	4.18	.52	4.31	1.17	.85	.43	-
รวม	4.12	.91	4.19	.58	4.19	.69	.18	.84	-

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 15-20

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมและรายด้าน

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.15	.74	มาก
2	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.10	.74	มาก
3	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.06	.61	มาก
4	ด้านแบบจำลองความคิด	4.14	.95	มาก
5	ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.07	.65	มาก
รวม		4.10	.74	มาก

จากตารางที่ 15 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา คือ ด้านแบบจำลองความคิด ($\bar{X} = 4.14$) และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.10$) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษาจัดประชุมครูเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของงานที่ปฏิบัติก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง	4.04	.64	มาก
2	สถานศึกษาให้ครูใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ	4.07	.65	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
3	สถานศึกษาให้ครูเรียนรู้จากความสำเร็จ และความ ผิดพลาดในอดีตเพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน	4.06	.64	มาก
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมาย ของโรงเรียนเป็นหลัก และคำนึงถึงผลที่ตามมา	4.15	.64	มาก
5	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการระดมสมอง การคิด หาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน	4.15	.66	มาก
6	สถานศึกษามีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครู อย่างเป็นระบบ ชัดเจน	4.05	.78	มาก
7	สถานศึกษาให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ของตนเองเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.13	.66	มาก
รวม		4.09	.67	มาก

จากตารางที่ 16 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก โดยข้อสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก และคำนึงถึงผลที่ตามมา และสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการระดมสมองการคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ สถานศึกษาให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของตนเองเป็นระบบและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.13$) และสถานศึกษาให้ครูใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.07$) และสถานศึกษาจัดประชุมครูเพื่อวิเคราะห์ห้วงข้อประกอบของงานที่ปฏิบัติก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการเรียนรู้เป็นทีมภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษาจัดให้ครูมีการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	4.01	.68	มาก
2	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เป็นทีม มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.15	.69	มาก
3	สถานศึกษาให้ครูมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมกัน โดยวิธีการต่างๆ เช่นการประชุมกลุ่มย่อย	4.07	.70	มาก
4	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในระดับ สถานศึกษาและกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา	4.07	.68	มาก
5	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับทีมงาน เพื่อ สร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ดีขึ้น	4.11	.70	มาก
6	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่ เหมาะสม ให้ครูมีความรับผิดชอบและเรียนรู้งานอย่าง ทั่วถึง	4.01	.78	มาก
รวม		4.07	.70	มาก

จากตารางที่ 20 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าทุกข้อมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.11$) และสถานศึกษาให้ครูมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยวิธีการต่างๆ เช่นการประชุมกลุ่มย่อย และสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในระดับสถานศึกษาและกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษาประชุมครูเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน	4.03	.65	มาก
2	สถานศึกษาให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการ พัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน มองเห็นภาพและเป็นไปได้	4.05	.69	มาก
3	สถานศึกษาดำเนินการให้ครูร่วมกันกำหนดมาตรฐาน การดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา	4.12	.58	มาก
4	สถานศึกษาดำเนินการให้ครูได้สอนงาน ฝึกงานและ แนะนำงานให้แก่กันและกัน	4.01	.62	มาก
5	สถานศึกษามีระบบและกลไกที่สนับสนุน ส่งเสริมให้ ครูปรับพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา	4.04	.69	มาก
6	สถานศึกษามีการเสริมแรง กระตุ้นให้ครูร่วมกัน ปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานอย่าง จริงจัง	4.00	.65	มาก
7	สถานศึกษาได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด ร่วมกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน	4.10	.66	มาก
รวม		4.05	.64	มาก

จากตารางที่ 18 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ
 $\bar{X} = 4.05$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 สถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาดำเนินการให้ครูร่วมกัน
 $\bar{X} = 4.12$ รองลงมา
 กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมา
 คือ สถานศึกษาได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้

ชัดเจน ($\bar{X} = 4.10$) และสถานศึกษาให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน มองเห็นภาพและเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.05$) และสถานศึกษามีการเสริมแรง กระตุ้นให้ครูร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านแบบจำลองความคิด ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบจำลองความคิด	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษามีการประชุม ปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นจากครู ก่อนตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ	4.02	.68	มาก
2	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันคิดแก้ปัญหา และหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง	3.98	.71	มาก
3	สถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด/วางแผน/ปฏิบัติงาน/ประเมินการปฏิบัติงาน	4.01	.69	มาก
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติงานอื่นๆ อยู่เสมอ	4.04	.68	มาก
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการ กระบวนการปฏิบัติงานที่ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ	4.07	.66	มาก
6	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสารความรู้อย่างกว้างขวาง รอบด้าน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.17	.61	มาก
7	สถานศึกษามีการประชุมครูที่มีบรรยากาศกระตุ้นให้ครูมีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและทั่วถึง	4.09	.68	มาก
รวม		4.05	.67	มาก

จากตารางที่ 19 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านแบบจำลองความคิด พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบจำลองความคิดอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความรู้อย่างกว้างขวาง รอบด้าน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการประชุมครูที่มีบรรยากาศกระตุ้นให้ครูมีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ($\bar{X} = 4.09$) และสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการ กระบวนการปฏิบัติงานที่ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.07$) และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันคิดแก้ปัญหา และหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านความรู้แห่งตน ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตน	n = 370		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษาจัดให้มีหนังสือ วารสาร ตำรา หนังสือพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า	3.98	.64	มาก
2	สถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มุมหนังสือ ห้องสมุด ห้องฝึกอบรม	4.01	.67	มาก
3	สถานศึกษาจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรศัพท์ วิทยุทัศน์ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต บริการครู	4.13	.63	มาก
4	สถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครู เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	4.02	.69	มาก
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงาน	4.16	.67	มาก
6	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ	4.16	.67	มาก
7	สถานศึกษามีการเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้คำแนะนำ สอนงาน สาธิตการสอนแก่ครู	3.91	.79	มาก
รวม		4.05	.68	มาก

จากตารางที่ 17 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านความรู้แห่งตน พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความรู้แห่งตนอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงาน และสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมาคือ สถานศึกษาจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่

ทันสมัย เช่น โทรศัพท์ วัสดุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตบริการครู ($\bar{X} = 4.13$) และสถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครู เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.02$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

3.2 วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	เพศ				t	sig
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.27	.78	4.12	.72	1.62	.923
2. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.32	.70	4.04	.67	3.00	.113
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.16	.45	4.04	.65	1.61	.433
4. ด้านแบบจำลองความคิด	4.12	.49	4.15	1.05	2.06	.210
5. ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.27	.95	4.06	.53	3.13	.116
รวม	4.22	.67	4.08	.72	2.28	.89

จากตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ของสถานศึกษา		อายุ								F	sig	คู่ที่ แตกต่าง
		20-30ปี		31-40ปี		41-50ปี		มากกว่า50ปี				
		(1)		(2)		(3)		(4)				
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D			
1. ด้านการคิดอย่าง												
เป็นระบบ		3.90	.46	4.13	.88	4.18	.71	4.42	.65	6.18**	.00	(1,4)
2. ด้านการเรียนรู้												
เป็นทีม		3.92	.58	4.16	.94	4.13	.57	4.16	.66	1.96	.12	-
3. ด้านการสร้าง												
วิสัยทัศน์ร่วม		3.91	.42	4.02	.52	4.15	.79	4.20	.61	3.67**	.01	(1,4)
4. ด้านแบบจำลอง												
ความคิด		4.25	1.58	4.00	.50	4.10	.48	4.36	1.13	2.53	.06	-
5. ด้านความรู้												
แห่งตน		3.94	.47	4.01	.84	4.08	.51	4.31	.52	4.93**	.00	(1,4) (2,4)
รวม		3.98	.70	4.06	.73	4.12	.61	4.29	.71	4.02**	.01	(1,4)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 20-30 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตน และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปีมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 20-30 ปี ทั้ง

3 ด้าน และข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปีมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 31-40 ปี ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ภาพรวม และรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา				t	Sig
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.17	.74	4.04	.72	1.19	.99
2. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.11	.68	4.08	1.03	.23	.06
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.08	.62	3.98	.61	1.09	.27
4. ด้านแบบจำลองความคิด	4.16	1.01	4.02	.55	.96	.21
5. ด้านความรู้แห่งตน	4.08	.65	4.01	.63	.72	.32
รวม	4.12	.55	4.03	.59	1.11	.60

จากตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน						F	sig	คู่ที่แตกต่าง
	น้อยกว่า 5ปี		5-10 ปี		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D			
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.93	.49	4.11	.88	4.31	.70	8.15**	.00	(1,3)
2. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.96	.61	4.11	.77	4.18	.76	2.55	.08	-
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.88	.41	4.03	.55	4.21	.80	8.31**	.00	(2,3)
4. ด้านแบบจำลองความคิด	4.14	1.47	4.05	.58	4.22	.80	1.02	.36	-
5. ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน	3.88	.44	3.99	.58	4.24	.75	10.72*	.00	(1,3)
รวม	3.95	.68	4.05	.67	4.23	.76	7.65**	.00	(1,3) (2,3)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ด้านคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านแบบจำลองความคิด โดยข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน และด้านแบบจำลองความคิด และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปีคือด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา						F	Sig	คู่ที่แตกต่าง
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D			
1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.95	.56	4.11	.48	4.27	.99	1.53*	.03	(1,3)
2. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.96	.61	4.08	.72	4.17	.79	1.53	.22	-
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.03	1.15	4.01	.45	4.14	.57	1.82	.16	-
4. ด้านแบบจำลองความคิด	4.02	.58	4.08	.92	4.25	1.08	1.68	.19	-
5. ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.94	.53	4.00	.49	4.21	.81	5.28**	.01	(2,3)
รวม	3.98	.58	4.06	.49	4.21	.62	4.28	.02	(2,3)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีสูงกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก และ ด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ขนาดใหญ่ มีความต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษานขนาดกลาง

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี หาความสัมพันธ์โดยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านใน
รูปตารางประกอบคำบรรยาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดปัตตานี

	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ด้านบุญ บารมี	ด้านการ กระตุ้น ทาง ปัญญา	ด้านการ พิจารณา ถึงแต่ละ บุคคล	ด้านการ สร้างแรง บันดาลใจ	ด้านการคิด อย่างเป็น ระบบ	ด้านความ รอบรู้แห่ง ตน	ด้านการ สร้าง วิสัยทัศน์ ร่วม	ด้านแบบ จำลอง ความคิด	ด้านการ เรียนรู้ เป็นทีม	การเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ สถานศึกษา
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	1										
ด้านบุญบารมี	.69**	1									
ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	.79**	.43**	1								
ด้านการพิจารณาถึง แต่ละบุคคล	.74**	.40**	.42**	1							
ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	.75**	.32**	.50**	.36**	1						
ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ	.45**	.35**	.36**	.34**	.30**	1					
ด้านความรอบรู้แห่งตน	.54**	.45**	.42**	.39**	.37**	.44**	1				
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	.54**	.42**	.42**	.40**	.37**	.43**	.61**	1			
ด้านแบบจำลอง ความคิด	.45**	.54**	.30**	.29**	.25**	.33**	.39**	.47**	1		
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	.48**	.36**	.36**	.40**	.31**	.36**	.71**	.58**	.43**	1	
การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ สถานศึกษา	.64**	.57**	.49**	.47**	.41**	.67**	.80**	.79**	.74**	.80**	1

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .64 มีความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยด้านบุณยบารมีกับด้านแบบจำลองความคิด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันสูงสุด ($r = .54$) รองลงมาด้านบุณยบารมีกับด้านความรู้แห่งตน ($r = .45$) และด้านบุณยบารมีกับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและด้านกระตุ้นทางปัญญากับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($r = .42$) มีความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง และด้านพิจารณาถึงแต่ละบุคคลกับด้านแบบจำลองความคิด ด้านแรงบันดาลใจกับด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแรงบันดาลใจกับด้านแบบจำลองความคิด มีค่าความสัมพันธ์ที่ระดับต่ำ ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี
4. เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

สมมติฐานการวิจัย

1. ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
2. ข้าราชการครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
3. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
4. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน
5. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน

6. ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน

7. ข้าราชการครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน

8. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน

9. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน

10. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน

11. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 3,950 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 370 คน โดยคำนวณจากการใช้สูตรยามานะ(Yamane) เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) โดยใช้แต่ละอำเภอเป็นกลุ่ม และใช้สถานศึกษาเป็นกลุ่มตามลำดับ ทำการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากแบบไม่คืนกลับ (Without Replacement) เป็นขั้นตอนสุดท้าย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประมวลแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 31 ข้อ สอดคล้องกับเนื้อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารประกอบด้วย 1) ด้านบุคลิกภาพ (Charisma) จำนวน 12 ข้อ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) จำนวน 7 ข้อ 3) ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration) จำนวน 6 ข้อ และ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (learning organization) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 34 ข้อ สอดคล้องกับเนื้อหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) จำนวน 7 ข้อ 2) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) จำนวน 6 ข้อ 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) จำนวน 7 ข้อ 4) ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model) จำนวน 7 ข้อ และ 5) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) จำนวน 7 ข้อ

4. วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับขั้น ดังนี้

4.1 ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถาม

4.2 ศึกษารูปแบบ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม แล้วสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับตัวแปรที่จะศึกษา ดังนี้

4.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 31 ข้อ

4.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 34 ข้อ

4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา และความชัดเจนในข้อคำถาม เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

4.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง โดยให้คะแนนดังนี้

+1	เมื่อแน่ใจว่า	ข้อคำถามตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา
0	เมื่อไม่แน่ใจว่า	ข้อคำถามตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา
-1	เมื่อแน่ใจว่า	ข้อคำถามไม่ตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา

แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50-1.00 ถ้าข้อคำถามมีดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .50 จะนำไปปรับปรุงหรือตัดไปตามความเหมาะสม ผลการพิจารณาตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่า ทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง .80 ขึ้นไป (ภาคผนวก ข)

4.5 นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ และมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน แล้วนำมาหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ทั้งฉบับและรายด้าน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัก ปรากฏว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97 และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ (ภาคผนวก ง)

4.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เท่ากับ .94

4.5.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เท่ากับ .96

4.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย จากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ส่งหนังสือและแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้วยตนเอง จำนวน 370 ฉบับ และให้สถานศึกษานำส่งคืนทางไปรษณีย์ ภายใน 15 วัน

3. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ พบว่า มีความสมบูรณ์ จำนวน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปตามลำดับดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน และรายข้อ แล้วนำไปแปลผลโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ และวุฒิการศึกษาสูงสุด แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Anova) หากพบความแตกต่าง ดำเนินการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีการของเชฟเฟต์ (Scheffe's Method)

5. หาค่าความสัมพันธ์โดยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

มากกว่า 0.90 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าระหว่าง ± 0.70 ถึง ± 0.90 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าระหว่าง ± 0.30 ถึง ± 0.69 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าระหว่าง ± 0.29 มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีขนาดประชากร 3,950 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 370 คน ได้รับแบบสอบถาม 370 คน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 เป็นเพศหญิงจำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 78.40

1.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ 20-30 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 มีอายุ 31-40 ปีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และมีอายุมากกว่า 50 ปีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80

1.4 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 85.70 และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

1.5 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90

1.6 ผู้ตอบแบบสอบถาม ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40 ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 50.30 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปได้ดังนี้

2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านบุณยบารมี และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านบุณยบารมี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา และผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน และผู้บริหารพูดให้ฟังได้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาราย

ข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาร่วมกัน และผู้บริหารสามารถระบุปัญหาหรือตั้งสมมติฐานของปัญหา เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2.4 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2.5 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และผู้บริหารมองเห็นไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่ท้าทาย และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงภาพอนาคตที่น่าสนใจอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

2.6 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.7 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 20-30ปี 31-40ปี และ41-50ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 จำนวน 3ด้านคือด้านบุญบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล โดย ข้าราชการครูที่มีอายุ มากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 31-40 ปี ทั้ง 3

ด้าน และข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่าข้าราชการครูที่มี อายุ 20-30ปี 31-40ปี และ 41-50ปี จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละ บุคคล

2.8 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความ คิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด ปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล โดยข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่า ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

2.9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่ แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล โดยข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี

2.10 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและราย ด้านไม่แตกต่างกัน

2.11 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการ คิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านแบบจำลองความคิด และด้านการเรียนรู้เป็น ทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

2.12 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยยึด เป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก และคำนึงถึงผลที่ตามมา และสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการ ระดมสมอง การคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา

คือ สถานศึกษาให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของตนเองเป็นระบบและต่อเนื่อง และสถานศึกษาให้ครูใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ และสถานศึกษาจัดประชุมครูเพื่อวิเคราะห์ห้องค้ประกอบของงานที่ปฏิบัติก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

2.13 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ดีขึ้น และสถานศึกษาให้ครูมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยวิธีการต่างๆ เช่นการประชุมกลุ่มย่อย และสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในระดับสถานศึกษาและกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา ตามลำดับ

2.14 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาดำเนินการให้ครูร่วมกันกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษาได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน และสถานศึกษาให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน มองเห็นภาพและเป็นไปได้ และสถานศึกษามีการเสริมแรง กระตุ้นให้ครูร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

2.15 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านแบบจำลองความคิด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความรู้อย่างกว้างขวาง รอบด้าน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษามีการประชุมครูที่มีบรรยากาศกระตุ้นให้ครูมีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและทั่วถึง และสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการ กระบวนการปฏิบัติงานที่ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันคิดแก้ปัญหา และหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

2.16 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ด้านความรอบรู้แห่งตน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงาน และสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่เป้าหมาย

ที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สถานศึกษาจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรทัศน์ วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต บริการครู และสถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูเกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

2.17 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศพบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.18 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูง กว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 20-30 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตน และด้านการสร้าง ทัศนคติร่วม โดยข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปีมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 20-30 ปี ทั้ง 3 ด้าน และข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปีมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุ 31-40 ปี ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน

2.19 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.20 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการ ทำงานมากกว่า 10 ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการสร้างทัศนคติ ร่วมและด้านแบบจำลองความคิด โดยข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มี ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด

ปัตตานีสูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านแบบจำลองความคิด และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.21 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก และด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดกลาง

2.22 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวม และรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .64 มีความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง ยกเว้นด้านพิจารณาถึงแต่ละบุคคลกับด้านแบบจำลองความคิด ด้านแรงบันดาลใจกับด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแรงบันดาลใจกับด้านแบบจำลองความคิด มีค่าความสัมพันธ์ที่ระดับต่ำ ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัย มีดังนี้

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านบุญบารมี และด้านการ พิจารณาถึงแต่ละบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของสมพร จำปานิล (2549 : 98-104) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และผลการวิจัยของสุ ทิน สุทธิอาจ(2550 : 97-98) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุครธานี และผลการวิจัยของสมยศ บุญเจริญ (2553 : 76-77) ได้ ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการ บริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด ปัตตานี มีความรู้ด้านการบริหาร ตลอดจนมีความรู้ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทำให้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน การดำรงชีวิต เพื่อทันกับกระแสสังคมที่ เปลี่ยนไปตามยุคโลกาภิวัตน์ และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนทั้ง ด้านการศึกษาที่มีการ ปฏิรูปการศึกษา ทำให้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 เป็นกฎหมายทางการศึกษาอันเป็นกฎหมายสำคัญในการกำหนดทิศทางการจัด การศึกษาของชาติ โดยกำหนดความมุ่งหมายตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาคนไทยให้ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 3) การ พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทุกคนในองค์กร ต้องปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ซึ่งผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษา เพราะเป็นผู้มีอำนาจ ในการตัดสินใจ วางแผน กำหนด นโยบาย อำนวยการและมอบหมายให้งาน กำกับติดตาม เพื่อ ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และในยุคนี้ ผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำที่ เข้มแข็ง เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความร่วมมือทุกฝ่าย ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี แสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการศึกษาหาความรู้

เพื่อพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายการเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีความรู้ความสามารถในการนำศาสตร์ทั้งหลักการ ทฤษฎีการบริหารต่างๆ กับศิลป์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านบุณยบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยด้านบุณยบารมี ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี บริหารงานด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีต่อเพื่อร่วมงานทุกระดับ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง มีความสามารถในการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน เห็นคุณค่า และความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 230) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่ง ที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลหนึ่ง หรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวม หรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข และภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546 : 88) ได้กล่าวว่า ผู้นำ ต้องมีความเชื่อมั่นในบุคลากร

และทราบถึงความต้องการของพวกเขารวดเร็ว ถ้าผู้นำไว้วางใจผู้ตาม จะทำให้ผู้ตามรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง และจะอุทิศตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ อย่างเท่าเทียมกันจึงไม่เกิดความแตกต่าง และความเลื่อมล้ำในการทำงาน

2.2 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันได้แก่ ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล คือ ข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่าข้าราชการครูที่มีอายุ 20-30ปี 31-40ปี และ 41-50ปี และด้านบุคลิกภาพมีข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สูงกว่าข้าราชการครูที่มีอายุ 31-40ปี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรัสรัตน์ วิไลวรรณ (2550 : 101-103) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ทัศนะของครูผู้สอนที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเทียบตามอายุ ของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันทั้งภาพรวม และรายด้าน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เป็นบุคคลที่เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรัก และศรัทธาในตัวผู้บริหาร จึงทำให้ข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่ามีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า มีประสบการณ์ในการทำงานที่ดี และยาวนานกว่า ข้าราชการครูที่มีอายุน้อยกว่า ส่งผลให้มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สูงกว่าซึ่งสอดคล้องตามอายุ

2.3 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีวุฒิการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทีป โดสารเดช (2549: 70-71) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า การ

เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล นั่นคือ ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกัน ผู้บริหารก็จะมีเทคนิคในการบริหาร ที่แตกต่างกัน โดยการส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัชนิวรรณ วณิชยอนอม กล่าวว่า “Put the Right Man on the Right Job” เป็นการเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงทักษะต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาสถานศึกษา

2.4 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่าในภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 แต่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศุภกิจ สาธุสัตย์ (2546 : 104-106) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น และ งานวิจัยของ จีรรัตน์ วิไลวรรณ (2550 : 101-103) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่าครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนะต่อผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพด้านความรู้ความสามารถ จากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร และจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นประจำ อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ได้มีข้อกำหนด ให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเอง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จึงมีแนวทางในการบริหารงาน รวมทั้งใช้ภาวะผู้นำใกล้เคียงกัน

2.5 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 5 และงานวิจัยของสุทิน สุทธิอา (2550:97-98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนทุกขนาดต่างให้ความสำคัญกับการศึกษา รวมทั้งการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงต้นสังกัด การเตรียมการประเมินภายนอก จึงอาจทำให้ความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญชัย ไชยคำภา (2551 : 101) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของศุภกิจ สัตย์ (2546 : 104-106) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ครูผู้สอนที่สอนอยู่ในโรงเรียนขนาด ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนไม่แตกต่างกัน และ สมพร จำปานิล (2549 : 98-104) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

3. ศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัย มีดังนี้

ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านแบบจำลองความคิด และด้านการเรียนรู้เป็นทีม และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรภา เคนุมลา (2552 : 189) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม แบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุป โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ อยู่ในระดับมาก ผลงานวิจัยของ โอภาส วุฒิสลา (2550:94) ได้ศึกษางานวิจัยการดำเนินงานเพื่อ ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาอุปราชธานี เขต 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุปราชธานี เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน คือด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างมีระบบ เป็นรายชื่อ รายด้าน และรวมทุกด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยของธรรงค์ คงทวี (2554 : 95-101) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านที่ต่ำที่สุดคือด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุฮัมหมัดรอหิ มะลี (2553 : 81-85) ได้ศึกษางานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ได้พยายามยึดนโยบายการบริหารการศึกษาเพื่อสนองแนวทางการพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมทั้งนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 รวมถึงแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เป็นโครงการที่จัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ซึ่งการดำเนินการไปสู่เป้าหมายตามนโยบายต่างๆ ได้นั้น สถานศึกษาจึงมีกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อจะทำให้โรงเรียนก้าวหน้าไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบจำลองความคิด และด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นหลัก และคำนึงถึงผลที่ตามมา สนับสนุนให้ครูมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษาให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของตนเองเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้านความรอบรู้แห่งตนสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงาน ส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ และสถานศึกษาจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรศัพท์ วิทยุทัศน์ คอมพิวเตอร์ และระบบอินเตอร์เน็ตบริการครู ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สถานศึกษาดำเนินการให้ครูร่วมกันกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา

สถานศึกษาที่ชัดเจน มองเห็นภาพและเป็นไปได้ และสถานศึกษามีระบบ กลไกที่สนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูปรับพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับทิศทาง และเป้าหมายของสถานศึกษา

นอกจากนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความสำคัญกับการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันวาดฝันภาพอนาคตของหน่วยงาน ตลอดจนทิศทางของหน่วยงานอย่างชัดเจน บุคลากรในหน่วยงานมีความคิด ความเข้าใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน มีเหตุผลในการมองและเข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่รอบตัวอย่างสร้างสรรค์ เกิดเป็นความเห็นที่สอดคล้องกันกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมในหน่วยงาน เกิดความรู้สึกผูกพัน ตระหนัก เข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน อันเกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนของหน่วยงานที่จะนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายได้

4. เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 6 แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐกานต์ นาคันต์ (2552 : 66) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี จำแนกตามเพศ ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 งานวิจัยของอับดุลลาเต๊ะ สาและ (2554 : 137) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา พบว่า การเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ ขนิษฐา ชำนาญคำ (2553 : 159) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พบว่า เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการปฏิบัติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มุ่งเน้นการพัฒนา บุคคลกรให้มีความรู้เพิ่มขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะและความรู้ที่บุคลากรมี จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประกอบกับสังคมยุคใหม่เป็น สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อ ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน ในองค์กร (บัวบุญ อุดมทรัพย์, 2553 : 2) ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึง ต้องพัฒนาบุคลากรทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนให้องค์กรสู่ความสำเร็จ โดยการพัฒนาบุคลากรทุกคน ทุกเพศ อย่างไรก็ดีจำกัด ส่งผลให้แต่ละเพศจึงมีความคิดเห็นต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

4.2 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีภาพรวม และรายด้านแตกต่างกัน ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 7 แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชดา ประสิทธิ์พรชัย (2552 : 176) ได้ ศึกษางานวิจัย เรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่าคุณลักษณะ ส่วนบุคคลด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และงานวิจัยของ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ผลการวิจัยพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนา ตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากอายุแปรผันตามประสบการณ์ นั่นหมายถึง ข้าราชการที่มีอายุมากกว่าย่อมมีประสบการณ์ที่สั่งสม ที่เรียนรู้ มากกว่าข้าราชการครูที่มีอายุน้อย กว่า และจากผลการวิจัยโดยเฉพาะในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สถานศึกษาส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก คำนึงถึงผลที่ตามมา สนับสนุนให้ครูมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดใน การปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อ เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ และสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้ครูรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งในการ พัฒนาสถานศึกษา

นอกจากนี้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญ สามารถเข้าใจและชัดเจนใน เป้าหมายชีวิต สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองได้ สามารถค้นหาและกำหนด

วิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ตามวันเวลา ตามประสบการณ์การที่สั่งสม ทำให้เกิดการเรียนรู้และมองเห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจน (กุศลทองวัง: 2553) เห็นการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และสถานศึกษาก็พัฒนาให้เท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั่นคือการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ไปพัฒนาองค์กรต่อไป จากอายุที่มากกว่าการเรียนรู้ก็มีระยะเวลานานกว่าเช่นกัน จึงทำให้ข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่าย่อมมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามากกว่าการข้าราชการครูที่มีอายุน้อยกว่า

4.3 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 8 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐกานต์ นาคันต์ (2552 : 66) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี จำแนกตามระดับการศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้ครูมีความรับผิดชอบและเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง ให้ความสำคัญกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ดีขึ้น และให้ครูมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยวิธีการต่างๆ เช่นการประชุมกลุ่มย่อย เสริมสร้างให้มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้บุคลากรมีความเสมอภาคในการเรียนรู้ แม้วุฒิการศึกษาจะต่างกันแต่ความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่ต่างกัน

นอกจากนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพสูงในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของบุคลากรผู้มีความรู้ หรือ “Knowledge Workers” ดร็คเกอร์ (Drucker, 2007 ; อ้างถึงในกุศล ทองวัง , 2553 : 3) ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 กล่าวถึงการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง

4.4 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 9 ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของชูลิพร เอี่ยมอำนวย (2548 : 80) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทท่าอากาศยาน จำกัด (มหาชน) พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทำให้มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน โดยพนักงานมีความสามารถหาความรู้และข้อมูลจากสื่อต่างๆ ได้จากสื่อนอกสถานที่ทำงาน และมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และบูรณาการกับความรู้เดิม เพื่อสร้างเป็นความรู้ใหม่ขององค์กร มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากจึงมีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า และสอดคล้องกับแนวคิดของพรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 115-131) พบว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งแนวคิดและหลักการของผู้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การที่สำคัญโดยทั่วไป และการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นประสบการณ์เรียนรู้ที่อิงบริบทของการทำงาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถของคนที่ให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานที่สำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นและเกิดความรู้ (Senge, 1990 ; อ้างอิงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 381-383) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของข้าราชการครู กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าย่อมมีการเรียนรู้มากกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า เนื่องจากการสั่งสมความรู้ที่มากกว่าและรับความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นในการพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรอบรู้แห่งตน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงาน มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ จัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่อง และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีสื่อ สิ่งพิมพ์ที่ทันต่อเหตุการณ์ ตลอดจนเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้

4.5 ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 10 และงานวิจัยของ ประหยัด เกื่อนหมื่นไว (2547 : 79) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็น

ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ข้าราชการครู ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี แตกต่างกัน สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมทางด้านการคิดอย่างเป็นระบบมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก เนื่องจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก ในการพัฒนานุเคราะห์ให้เกิดการเรียนรู้ ต้องอาศัยสถานศึกษาที่มีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องมีมากขึ้นมีเป้าหมายในการดำเนินการที่ชัดเจน ครูสามารถดำเนินการโดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก และคำนึงถึงผลที่ตามมา มีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน มีการรายงานประจำปีของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลพื้นฐาน หรือข้อมูลเดิมมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาดในอดีต เพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด มีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครูอย่างเป็นระบบ ชัดเจน เพราะมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารบุคคลจำนวนมากต้องมีข้อบังคับ กฎ ระเบียบในการทำงาน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ส่วนด้านความรู้แห่งตน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษานขนาดกลาง ทั้งนี้สถานศึกษาที่มีความต่างกัน หมายถึง จำนวนบุคลากร จำนวนงบประมาณ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ การแข่งขันด้านผู้เรียน ก็ย่อมมีความต่างกัน ดังนั้นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการพัฒนามากกว่าสถานศึกษานขนาดกลาง

5. วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ผลการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ รายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านแรงบันดาลใจกับการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแรงบันดาลใจกับด้านแบบจำลองความคิดมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ โดยด้านบุญบารมีกับด้านแบบจำลองความคิด มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาด้านบุญบารมีกับด้านความรู้แห่งตน และด้านบุญบารมีกับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านกระตุ้นทางปัญญากับด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่ง

สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 11 และงานวิจัยของ สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553 : 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของรณรงค์ คงทวี (2554 : 95-101) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาซับซ้อน และปัญหาอย่างไม่สิ้นสุด จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรมในการดำเนินการ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 8) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อสถานศึกษามาก มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคลในสถานศึกษาทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม (David, 1997 ; อ้างถึงใน คำนิง ผุดผอง, 2547 : 98) ทั้งนี้สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจที่จะงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากกว่าองค์กรที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประยุทธ์ ชูสอน (2547 : 28) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่เน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือให้อำนาจผู้อื่น มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้อื่นให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญและเป็นที่ต้องการยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบัน

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้าราชการครูมีความรอบรู้แห่งตน พัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ สถานศึกษาจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการให้ครูร่วมกันกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ทำให้ข้าราชการครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร และเน้นการเรียนรู้เป็นทีม สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเป็นอิสระกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่ด้านกระตุ้นทางปัญญามี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 4.12 ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน กระตุ้นทางปัญญา โดยผู้บริหารต้องระบุปัญหาหรือตั้งสมมติฐานของปัญหา เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกต้อง โน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนมุมมองของปัญหาตามสถานการณ์ปัจจุบัน และผลที่ตามมา ในอนาคตสนับสนุนแนวความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหา ข้อเสนอที่ดีกว่าเดิม

1.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 4.06 ซึ่งหมายความว่า สถานศึกษาควรพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยสถานศึกษาดำเนินการให้ครูได้สอนงาน ฝึกงาน และแนะนำงานให้แก่กันและกัน สถานศึกษาประชุมครูเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาอุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง แต่ด้านการคิด อย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ .449 ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และสถานศึกษาควร พัฒนาพัฒนาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ คือ สถานศึกษาควรจัดประชุมครู เพื่อวิเคราะห์ องค์ประกอบของงานที่ปฏิบัติก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง ควรมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ ครูอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และควรให้ครูเรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาดในอดีต เพื่อเป็น ข้อมูลในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ระหว่าง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและเอกชน เพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เพื่อนำผลไปพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำผลจากการวิจัยเป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กัลยาณีพรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- กุศล ทองวัง. (2553, ตุลาคม-ธันวาคม). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วารสารบริหารธุรกิจ. 33(128) : 36.
- ขนิษฐา ชำนาญคำ. (2553). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2552). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่3) พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ : กุรุสภา.
- คณะกรรมการการศึกษาสภาผู้แทนราษฎรชุดที่ 23. (2553). รายงานสรุปผลการสัมมนาเรื่องการจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาสามจังหวัดภาคใต้. กรุงเทพฯ : สำนักกรรมการ๑สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัสรัตน์ วิไลวรรณ. (2550). การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จันทรา นิสงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บุคพอยท์.

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล. (2550). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 6.**

วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการจัดการทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

จำนงค์อดิวัฒนสิทธิ์และคณะ. (2540). **สังคมวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 8.** กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จำเรียง วิวัฒน์และเบญจมาศ อำพันธ์. (2540). **วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้.** กรุงเทพฯ :

เอ็กซ์เปอร์เนท.

ชาญชัยอินสมภาร. (2551). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

ชาญชัย ไชยคำภา. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน**

กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.

วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการจัดการทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

จุฬิพร เอี่ยมอานวย. (2548). **การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาสู่การเป็น**

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทท่าอากาศยานจำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์การศึกษาศา

สตรมหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 12).** นนทบุรี : ไทเนรมิตกิจ

อินเตอร์ โพรเกรสชิฟ จำกัด

ณัฐกานต์ นาคันต์. (2552). **ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและ**

พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตร

มหาบัณฑิตภาควิชาการจัดการทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ทิพวรรณ โยษคลัง. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ**

ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการบริหาร

การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ทิพาดี เมฆสวรรค์. (2545). **กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยน. พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนต

ทศพนธ์นรทัศน์. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙)**

กับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

ธวัช บุญขมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : โอเคเอ็นสไตร์

ธีระ รุญเจริญ (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : บุคพอยท์.

นิตยัสมมาพันธ์. (2546).ภาวะผู้นำ :พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

นิติมา เทียนทอง (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

นิพนธ์กีนาวงศ์.(2542). หลักการบริหารการศึกษา.พิษณุโลก:ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เนตร์พัฒนาวีราช.(2552).ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ปจำกัด.

บัวบุญ อุดมทรัพย์.(2553). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น.วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารสาธารณสุขบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญชมศรีสาธา. (2545). การวิจัยเบื้องต้น.พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประคอง กรรณสูตร. (2538). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประทีป ไตสารเดช. (2549). สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ประยุทธ์ชูสอน.(2547, สิงหาคม).ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ.วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 27(2) : 28-35.

ประหยัด เกื่อนหมื่นไวย. (2547).ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด.วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

เปรมกิตติวงศ์ชัชวาล.(2551).กลยุทธ์แห่งผู้นำ.กรุงเทพฯ :ทีบีเคมีเดียพับลิชชิง.

ผ่องศรีวานิชย์คุกวงศ์.(2546). เอกสารการสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 4.

ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีการศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พวงรัตน์ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ :สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547).การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท.

พิมพ์อรสเดียม.(2548).แนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ภาวัฒน์พันธ์แพ. (2546). เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ

- มนูญ ร่มแก้ว. (2553). สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- มูฮัมหมัดรออีมะลี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
นราธิวาสเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย
ราชภัฏยะลา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- รัชกา ประสิทธิ์พรชัย (2552). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต.
- รัชนิวรรณวิชญ์ณอม. (2550). คำบริหารคน. [ออนไลน์], <http://www.ocsc.go.th>: [2556 เดือน
มิถุนายน 3]
- รัตติกรณังวิศาล. (2544). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- รณรงค์ คงทวี. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- วิโรจน์และอัญชลี สารรัตน์. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : อักษรภาพพัฒน์.
- วิโรจน์สารรัตน์. (2544). โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ
- วีรขุมาชะศิริานนท์. (2540). วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.
- _____. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด
- วีระวัฒน์ปิ่นนิคามย์. (2543). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.
- ศักดิ์ไทยสุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณเสรีรัตน์และคณะ. (2545). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- _____. (2545). ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย จำกัด.

- ศุภกิจ สารัตถ์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัราชภัฏเลย.
- สันติบุญภิรมย์.(2552). หลักการบริหารการศึกษา.กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต1, สำนักงาน. (2555).แผนปฏิบัติการประจำปี2555.
ปัตตานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต2, สำนักงาน. (2555).แผนปฏิบัติการประจำปี2555.
ปัตตานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต3, สำนักงาน. (2555).แผนปฏิบัติการประจำปี2555.
ปัตตานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3.
- สุจิตราภรณ์สำเภาอินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต2.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
- สุทธศรีวิทย์สมาน.(2554). ทิศทางการศึกษาไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.กรุงเทพฯ :
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- สุทัศน์ พะสุรมย์.(2548).การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คสโตร์.
- สุทินสุทธิอาจ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชา
บริหารการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัราชภัฏอุดรธานี.
- สุทิสศรีดงนนท์. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาลบุรี เขต 3.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาบริหารการศึกษ
ามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลับูรพา.
- สุนทร โคตรบรรเทา.(2551). ภาวะผู้นำองค์กรการศึกษา.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุรชิน วิเศษลา. (2550).ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษขอนแก่น เขต 4.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัเลย.

สุรภาเกตุมาลา. (2552). การศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา.

สุรศักดิ์ป่าแสง. (2543). การศึกษาไทยกับประชาคมอาเซียน : ศักยภาพและความพร้อมเชิงระบบ.
[ออนไลน์], <http://www.addkute3.com>: [2555 เดือนสิงหาคม 3]

สมพงษ์ธาสอน. (2551). การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต
2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สมพรจำปานิล. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร
การศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.

สมยศบุญเจริญ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิต
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เสาวรส บุนนาค. (2543). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มาและที่ไป. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์], <http://www.gotoknow.org>.
[2555 เดือนสิงหาคม 3].

อาคม วัชรสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.

โอภาสวุฒิสลา. (2550). การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ภาษาอังกฤษ

Bales, (1954). **Middle Leadership in Schools**. 2nd ed. Great Britain : Person Education. ;

อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). **ภาวะผู้นำประมวลสาระชุดวิชา
ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**.นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Bass, B.M. (1985). **Stogdills handbook of leadership : A survey of theory and**

research. New York : The Free Press, A Division of Macmillan

Publishing.;อ้างถึงในสุทิสรา ศรีตังนันท. (2547). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**

โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา.

Bass, B.M. (1985). **Stogdills handbook of leadership : A survey of theory and**

research. New York : The Free Press, A Division of Macmillan

Publishing. ; อ้างถึงในภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). **เอกสารประกอบการสอน**

วิชาภาวะผู้นำ. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ.

Blake,R.R. & Mouton, J. (1964). **The academic administrator grid**. Francisco :Jossey-

Bass. ; อ้างถึงในนิพนธ์ กินาวงศ์. (2542). **หลักการบริหารการศึกษา**.

พิษณุโลก : ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยนเรศวร.

Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Ro. ; อ้างถึงในทิสรา ศรีตังนันท.

(2547). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต**

พื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชา

การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา.

Cronbach, L.J. (1990). **Essentials of Psychological testing**. 4th ed. New York : Harper

& Row. ; อ้างถึงในพ่องศรีวานิชย์ศุภวงษ์. (2546).**เอกสารคำสอนระเบียบ**

วิธีการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. ปัตตานี :

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- Choa, Lincoln I. (1974). *Statistics : Methods and analyses*. 2 nd. ed. McGraw-Hill Inc. ; ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 12). นนทบุรี : ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โพรเกรสซิฟ จำกัด
- David. A. Gavin.maulate Indi.(1993).**Building a Learning Organization**. Harvard Business Review.; อ้างถึงในจันทราณี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บั๊กพอยท์.
- David, (1997). **Transformational Leadership and Organizational Learning :Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning**. *Dissertation Abstracts International*. 58,3 (May 1997) : 692. ; อ้างถึงในสุทัศน์ พะสุรัมย์. (2548).
- Drucker. P. 2007. *Management : Tasks, responsibilities, practices*, NJ : Transaction Publishers, New Brunswick. ; อ้างถึงในกุศล ทองวัง. (2553, ตุลาคม-ธันวาคม). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วารสารบริหารธุรกิจ. 33(128) : 36.
- Ford David and Feanklyn, (1997). **Management and organizational behavior**. 2 nd ed. Boston :Irwin McGraw-Hall. ; อ้างถึงในเสาวรส บุญนาค. (2543). **การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มาและที่ไป**. กรุงเทพฯ :สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- Goldhammeramd et al.(1971). **Educational Leadership and Learning**. Great Britain : Redwood Book, Trowbridge. ; อ้างถึงในสุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **ภาวะผู้นำองค์การการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- Grader. B.L. (2003). **Learning organization practices in public schools: A middle school case study**. Doctoral dissertation, Educational Administration, The University of New Mexico.
- Hersey, Blenchard. **Management**. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin. ; อ้างถึงในรัชบุญขมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์

- Hoy, W.K. and Miskel C.G. (2005). **Education Administration : Theory, Research, and Practice**. 6 th ed. New York : McGraw-Hill.; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- Liin, H. (2004). **A study of learning organization and faculty development in higher education**. Doctoral dissertation, Higher Education, University of Idaho.
- Marquardt, M.J. and Reynolds A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : Irwin. ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- Michael, J. Marquardt. (1994). **Transformational leadership in nursing**. St. Louis : Mosby. ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- Robbins, Robbins, Stephen P. (1996). **Organizational Behavior**. 7 th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.; อ้างถึงใน รัชช บณขมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์
- Robbins, Stephen P. (1996). **Organizational Behavior**. 7 th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Currency-Doubleday. ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- _____. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Currency-Doubleday. ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์.

Stogdill, R. M. (1984). **Handbook of leadership**. New York :McGraw-Hill. ;อ้างถึงใน
 รัชบุณยณณิ. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ :โอเดียนส
 ไตร์

Yamane, Taro. 1973. **Statistics and Introduction Analysis**. 3 rded. New York :
 Harper and Row. ; อ้างถึงในผ่องศรี วาณิชยกุลวงศ์. (2546). **เอกสารการสอน
 ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีการศึกษา
 สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1.1 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยสูตรของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน(Rovinelli and Hambleton ,1978 : 34-37 ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117) ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$$\frac{\sum X}{N} \text{ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N \text{ แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach, 1990 : 202-204 อ้างถึงในพ่องศรี วานิชย์สุวงศ์, 2546 : 146)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (Ferguson, 1990 : 68 ; อ้างถึงในบุญเรียง ขจรศิลป์, 2543 : 38) ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนข้อมูล

2.3 คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Ferguson, 1990 : 68 ; อ้างถึงใน บุญเรียง ขจรศิลป์, 2543 : 41) ดังนี้

$$SD = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\Sigma X)^2$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N แทน จำนวนผู้ข้อมูล

2.4 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม (ผ่องศรี วานิชย์ศุภวงศ์, 2546 : 179) กรณีความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$) ใช้สูตร t = Separate Variance ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}}$$

$$\text{โดย df} = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

2.5 การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Chao, 1974:302; อ้างถึงในชูศรี วงศ์รัตน์, 2553: 224)

$$F = \sqrt{\frac{MS_h}{MS_w}}.df = k - 1, n - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงของเอฟ
	MS_h	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.6 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Sheffe's Method) ใช้สูตร ดังนี้ (Hinkle, Wiersma and Jurs, 1982 : 266 ; อ้างถึงในผ่องศรี วานิชย์สุภวงศ์, 2546 : 182)

$$F = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{MS_w \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} (K - 1)}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ
	$\overline{X_1}, \overline{X_2}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	n_i, n_j	แทน	ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	K	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา

2.7 การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้ค่าเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (ชูศรี วงศ์รัตน์,
2553 : 312-315)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร x กับ y

N แทน จำนวนคู่ของข้อมูล

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X

$\sum Y$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน Y

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนน X แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum Y^2$ แทน ผลรวมของคะแนน Y แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y

ภาคผนวก ข
ค่า IOC ในงานวิจัย

ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity)

หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาแบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
ด้านบุณยบารมี (Charisma)							
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
6	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8
7	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.8
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
11	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.8
12	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)							
13	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
14	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
15	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8
16	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
17	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
18	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
19	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ΣR	IOC
ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration)							
20	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
21	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
22	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
23	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
24	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
25	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)							
26	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
27	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
28	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
29	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8
30	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
31	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity)

หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาแบบสอบถามตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)							
32	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
33	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.80
34	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
35	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
36	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
37	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
38	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)							
39	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
40	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
41	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
42	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
43	+1	+1	+1	0	+1	+5	0.80
44	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)							
45	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
46	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
47	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
48	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
49	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
50	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
51	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ΣR	IOC
ด้านแบบจำลองความคิด (Mental models)							
52	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
53	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
54	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
55	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
56	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
57	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
58	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ด้านความรู้แห่งตน (Personal mastery)							
59	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
60	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
61	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
62	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
63	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
64	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
65	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี เพื่อเปรียบเทียบเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ซึ่งมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะเป็นความลับและนำเสนอโดยภาพรวม จึงไม่มีผลต่อตัวท่านและสถาบันของท่านแต่ประการใด

3. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการครู และเพื่อความชัดเจนของข้อความในหัวข้อ ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับราชการครู

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

สุมณฑา ทายูโก

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

() เพศชาย

() เพศหญิง

2. อายุ

() อายุ 20-30 ปี

() อายุ 31-40 ปี

() อายุ 41-50 ปี

() อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

() ระดับปริญญาตรี

() สูงกว่าระดับปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5 - 10 ปี

() มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

5. ขนาดสถานศึกษา

() ขนาดเล็ก (นักเรียน 120 คนลงมา)

() ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 300 คน)

() ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านที่เป็นจริงที่สุด โดยใช้
เกณฑ์การพิจารณานี้ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน		✓			
00	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียน				✓	

คำอธิบาย

ข้อ 0 แสดงว่า ระดับผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ข้อ 00 แสดงว่า ระดับผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านบุณยบารมี (Charisma) การกระทำของผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่อง นับถือ					
2	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองสร้าง ความศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
3	ผู้บริหารทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
4	ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางหรือ พฤติกรรมของผู้บริหาร					
5	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
7	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์วิกฤติ					
8	ผู้บริหารพุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน สามารถแก้ไขปัญหายุบสรรคต่างๆได้					
9	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลตามมาทางด้าน ศีลธรรมและจริยธรรม					
10	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของ กลุ่ม					
11	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการ กระทำสิ่งต่างๆ					
12	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา					
13	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนมุมมองของ ปัญหาตามสถานการณ์ปัจจุบัน และผลที่ตามมาใน อนาคต					
14	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการ ใหม่ๆ					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารสนับสนุนแนวความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม					
16	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา					
18	ผู้บริหารสามารถระบุปัญหาหรือตั้งสมมติฐานของปัญหาเพื่อแก้ปัญหาได้ถูกต้อง					
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration)						
20	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
21	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล					
22	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
23	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม					
24	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานศึกษา					
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration motivation)						
26	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
27	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ					
28	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่ท้าทาย					
29	ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตที่น่าสนใจอย่างชัดเจน					
30	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้สูง					
31	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					

ตอนที่ 3

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านที่เป็นจริงที่สุด โดยใช้
เกณฑ์การพิจารณาน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
32	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) สถานศึกษาจัดประชุมครูเพื่อวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของ งานที่ปฏิบัติก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง					
33	สถานศึกษาให้ครูใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการ ตัดสินใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ					
34	สถานศึกษาให้ครูเรียนรู้จากความสำเร็จ และความ ผิดพลาดในอดีตเพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน					
35	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมาย ของโรงเรียนเป็นหลัก และคำนึงถึงผลที่ตามมา					

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
36	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน					
37	สถานศึกษามีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครูอย่างเป็นระบบ ชัดเจน					
38	สถานศึกษาให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของตนเองเป็นระบบและต่อเนื่อง					
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)						
39	สถานศึกษาจัดให้ครูมีการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
40	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
41	สถานศึกษาให้ครูมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยวิธีการต่างๆ เช่นการประชุมกลุ่มย่อย					
42	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในระดับสถานศึกษาและกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา					
43	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ดีขึ้น					
44	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้ครูมีความรับผิดชอบและเรียนรู้งานอย่างทั่วถึง					
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)						
45	สถานศึกษาประชุมครูเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน					
46	สถานศึกษาให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน มองเห็นภาพและเป็นไปได้					
47	สถานศึกษาดำเนินการให้ครูร่วมกันกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
48	สถานศึกษาดำเนินการให้ครูได้สอนงาน ฝึกงานและ แนะนำงานให้แก่กันและกัน					
49	สถานศึกษามีระบบและกลไกที่สนับสนุน ส่งเสริมให้ ครูปรับพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับ ทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา					
50	สถานศึกษามีการเสริมแรง กระตุ้นให้ครูร่วมกัน ปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานอย่าง จริงจัง					
51	สถานศึกษาได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน					
ด้านแบบจำลองความคิด (Mental models)						
52	สถานศึกษามีการประชุม ปรึกษาหารือ รับฟังความ คิดเห็นจากครู ก่อนตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ					
53	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันคิดแก้ปัญหา และ หาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วย ตนเอง					
54	สถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด/วางแผน/ ปฏิบัติงาน/ประเมินการปฏิบัติงาน					
55	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติงานอื่นๆ อยู่เสมอ					
56	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการ กระบวนการ ปฏิบัติงานที่ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ					
57	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความรู้อย่างกว้างขวาง รอบด้านเพื่อปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน					
58	สถานศึกษามีการประชุมครูที่มีบรรยากาศกระตุ้นให้ครู มีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและทั่วถึง					

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
59	ด้านความรู้แห่งตน (Personal mastery) สถานศึกษาจัดให้มีหนังสือ วารสาร ตำรา หนังสือพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ให้ครูได้ศึกษา กันทั่ว					
60	สถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการ เรียนรู้ เช่น มุมหนังสือ ห้องสมุด ห้องฝึกอบรม					
61	สถานศึกษาจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรทัศน์ วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต บริการครู					
62	สถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครู เกี่ยวกับงาน ในหน้าที่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง					
63	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการพัฒนา ตนเอง เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงาน					
64	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ					
65	สถานศึกษามีการเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้ คำแนะนำ สอนงาน สาธิตการสอนแก่ครู					

ขอบคุณค่ะ

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	.94
1.1 ด้านบุณยบารมี (Charisma)	.87
1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)	.84
1.3 ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized consideration)	.86
1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)	.91
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	.96
2.1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)	.87
2.2 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)	.90
2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	.87
2.4 ด้านแบบจำลองความคิด (Mental model)	.91
2.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)	.88
รวมทั้งฉบับ ค่าความเชื่อมั่น	.97

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๔๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๒๓ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสมณฑา ทายโก นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จรรณี แก้วเอียน | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสาขานี้ดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๕๒๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๒๗

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสมณฑา ทายูโก นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จรรณี แก้วเอียน | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นนินิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๖๕๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๑ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสมณฑา ทายโก นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จรรณี แก้วเอียน | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๖๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๖๖๔๖

ภาคผนวก จ
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

- | | | |
|-------------------------|-------------|----------------|
| 1. โรงเรียนบ้านวังกว้าง | อำเภอแม่ลาน | จังหวัดปัตตานี |
| 2. โรงเรียนบ้านปลักปรือ | อำเภอแม่ลาน | จังหวัดปัตตานี |
| 3. โรงเรียนบ้านคุระ | อำเภอแม่ลาน | จังหวัดปัตตานี |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข
รายชื่อหน่วยงานที่ทำการวิจัย

รายชื่อหน่วยงานที่ทำการวิจัย

อำเภอเมืองปัตตานี

1. โรงเรียนบ้านรามง
2. โรงเรียนบานา
3. โรงเรียนเมืองปัตตานี

อำเภอปะนาเระ

4. โรงเรียนวัดควน
5. โรงเรียนบ้านคาโต
6. โรงเรียนปะนาเระ(รัฐอุทิศ)

อำเภอหนองจิก

7. โรงเรียนบ้านสายหมอ
8. โรงเรียนประชาอุทิศบ้านโคกม่วง
9. โรงเรียนบ้านโคกโดนด
10. โรงเรียนวัดมุจลินทวาปีวิหาร

อำเภอยะหริ่ง

11. โรงเรียนบ้านจะรัง
12. โรงเรียนบ้านคาโต๊ะ
13. โรงเรียนบ้านบาง
14. โรงเรียนยะหริ่ง

อำเภอมายอ

15. โรงเรียนบ้านแซนท้าว
16. โรงเรียนบ้านมะหุด
17. โรงเรียนบ้านตรัง
18. โรงเรียนบ้านบาตะกูโบ

อำเภอยะรัง

19. โรงเรียนวัดโคกหญ้าคา
20. โรงเรียนบ้านสายชล
21. โรงเรียนชุมชนบ้านสะนอ
22. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 52

อำเภอโคกโพธิ์

23. โรงเรียนบ้านควนแดน
24. โรงเรียนวัดอรัญวาสีการาม
25. โรงเรียนบ้านโพงโพง
26. โรงเรียนวัดนาประคู้
27. โรงเรียนบ้านนาประคู้

อำเภอแม่ลาน

28. โรงเรียนบ้านป่าไร่
29. โรงเรียนบ้านโคกเหรียญ
30. โรงเรียนบ้านม่วงเตี้ย

อำเภอสายบุรี

31. โรงเรียนบ้านทุ่งคล้า
32. โรงเรียนบ้านปือระ
33. โรงเรียนบ้านกะลาพอ

อำเภอไม้แก่น

34. โรงเรียนบ้านท่าช้าง
35. โรงเรียนบ้านปลักแตน
36. โรงเรียนบ้านตะไค้ไกรทอง

อำเภอกะป้อ

37. โรงเรียนบาโงยือเบ็ง
38. โรงเรียนบ้านวังกะป้อ “เพ็ชรอนุสรณ์”

อำเภอทุ่งยางแดง

39. โรงเรียนบ้านตือเบาะ
40. โรงเรียนบ้านน้ำคำ

ภาคผนวก ซ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นายพิชัย โภชนา

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (ก.ศม.) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวิเชียรชม สพป.สงขลา เขต 1

2. นางกัญญา แสงจันทร์

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (ก.ศม.) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านแหลมวัง สพป.สงขลา เขต 1

3. นายปรีชา สุขธร

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนแม่ลานวิทยา สพม. เขต 15

4. นายวีระ โกวิทาทูร

วุฒิการศึกษา	มหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านม่วงเตี้ย สพป.ปัตตานี เขต 2

5. นายประทีป เพ็ชรจรัส

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (ก.ศม.) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านน้ำกระจาย สพป.สงขลา เขต 1

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - นามสกุล สุมนทนา ทายุโก
วัน เดือน ปี 07 มกราคม 2526
ที่อยู่ปัจจุบัน 238/16 ถนนกาญจนวนิช 63 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมืองสงขลา
 จังหวัดสงขลา

ประวัติการศึกษา

คุณวุฒิ		สถานศึกษา
ประถมศึกษาปีที่ 1 - 6	โรงเรียนบ้านมาบห้วยทิง	จังหวัดสงขลา
มัธยมศึกษาตอนต้น 1 - 3	โรงเรียนคณะราษฎรบำรุง 2	จังหวัดยะลา
มัธยมศึกษาตอนปลาย 4 - 5	โรงเรียนคณะราษฎรบำรุง	จังหวัดยะลา
ครุศาสตรบัณฑิต	สถาบันราชภัฏยะลา	จังหวัดยะลา

ประสบการณ์การทำงานในอดีต

ปี พ.ศ. 2549	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านบุเกาะกุง อำเภอมาบยอ จังหวัดปัตตานี
ปี พ.ศ. 2551	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านม่วงเตี้ย อำเภอแม่ลาน จังหวัดปัตตานี
ปี พ.ศ. 2555	ครู คศ.2โรงเรียนบ้านม่วงเตี้ย อำเภอแม่ลาน จังหวัดปัตตานี
ปี พ.ศ. 2555	ครู คศ.2โรงเรียนบ้านม่วงเตี้ย ช่วยปฏิบัติงานโรงเรียนบ้านน้ำกระจาย อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
ปี พ.ศ. 2557	ครู คศ.2โรงเรียนวิเชียรชม อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

ครู คศ.2 ชำนาญการ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

โรงเรียนวิเชียรชม อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา