

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

โลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษา และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งส่งผลให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตนเองและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักการคิด วิเคราะห์ รู้จักการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเชื่อมโยงความ รู้ทักษะและค่านิยมที่ดีงาม เพื่อการดำเนินชีวิต สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (วรรณ ขุนศรี, 2549 : 65-69) ดังนั้น ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสามารถในการทำงาน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดตลอดจนผสมผสานการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตและก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นเป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (As people learn, their abilities expand) และ “องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (Grow) และพัฒนา (Develop) ต่อได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546 : 6) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดทางการบริหารของเซ็งเก้ (Senge), เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell), การ์วิน (Garvin) และ มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt) ซึ่งได้กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (จำเริญ จิตรหลัง, 2550 : 19) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์หลายทฤษฎี ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านองค์กร 2) ด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร 3) ด้านเทคโนโลยี 4) ด้านความรู้ และ 5) ด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จำเริญ จิตรหลัง, 2550 : 19) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของ

ผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด โดยให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำร่วมกันตัดสินใจและร่วมกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงชัน ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในมาตรา 80 ได้บัญญัติว่ารัฐต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาไทยในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับการแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2551 : 50) รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่างจึงจะนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการจัดและบริหารการศึกษา มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคนี้ ทั้งนี้เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหาของการศึกษาได้อย่างน้อย 7 เรื่อง (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 155) คือ ความเป็นองค์กรหลักปฏิรูปการเรียนรู้ การใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน การจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณภาพ การเป็นองค์กรพัฒนาสมองเพื่อการเรียนรู้ การเป็นองค์กรที่ใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร และการเป็นองค์กรพัฒนาสังคม

ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 10) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาวงค์การไปสู่ความสำเร็จและสมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากกว่าองค์กรที่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ ดังนั้น การที่จะบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานของตนเอง ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551 : 23 ) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปประยุกต์ใช้และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์การและ

ในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชีย มี การศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศ ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มและของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การและ ตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆอีกมากมาย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ แบลและอวอลิโอ (Bass and Avolio), เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi), ทิชีและเดวันนา (Tichy and Devanna), และมิเชล ฟูลเลน (Micheal Fullan) ได้กล่าวว่า เราสามารถเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำได้จากการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มองตนเองหรือสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์การ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตนไปสู่ อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจการแห่งตนและความเป็นอยู่ดีทั้งของตนและของ ผู้อื่นรวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำหลัก ๆ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจูงใจให้ครูผู้สอนให้ความร่วมมือ ในการทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณค่าต่อโรงเรียนในการส่งเสริมการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานการศึกษาที่ตีรวมถึงการพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์แก่โรงเรียนในด้านต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์แบบ การพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสดงภาวะ ผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อพัฒนาให้การเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อความ ก้าวหน้าของโลกในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ ทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก จะส่งผลให้สถานศึกษานั้นมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ที่เน้นในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ใน ขณะเดียวกันสถานศึกษาไม่สามารถที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาด ภาวะผู้นำอย่างแท้จริง เพราะการจะสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้อง อาศัยทั้งความรู้ ความตั้งใจจริง จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งผลงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้พัฒนาและเสริมสร้างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

### คำถามการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามในการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับใด
2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เป็นไปในทางใด
3. มีแนวทางอะไรบ้างในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้กำหนดวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ด้านเนื้อหา

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบลและอโวลิโอ (Bass and Avolio), เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi), ทิชีและเดวันนา (Tichy and Devanna), และมิเชล ฟูลเลน (Micheal Fullan) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งกี (Senge), เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell), การ์วิน (Garvin) และ มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt) ซึ่งประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านองค์กร ด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ และด้านการเรียนรู้

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษา จำนวน 55 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 ครูผู้สอนจำนวน 2,183 คน

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน

#### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษา จำนวน 55 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 ครูผู้สอนจำนวน 337 คน

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan (ไพศาล วรรค, 2556 : 101) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนเพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยสุ่มจากจำนวนอำเภอในจังหวัดกาฬสินธุ์ และขั้นสุดท้ายใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม

### 3. ด้านเวลา

เดือนมกราคม 2557 - เดือนพฤษภาคม 2557 รวมใช้เวลาทั้งสิ้น 5 เดือน

### 4. สถานที่ในการทำงานวิจัย

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการทำวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อความหมายและขอบเขตของคำที่ใช้ในการวิจัยอย่างชัดเจนและตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ

**การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

**การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

**การกระตุ้นทางสติปัญญา** หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

**การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง การที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นความรู้

องค์การ (Organization) หมายถึง ระบบที่มีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสมและที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People) หมายถึง บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นที่เลื่อมใสและที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ได้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง รวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องมือ วัสดุหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือ ใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือ ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer – based Training E - Learning Web – based Learning

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง มวลประสบการณ์ต่างๆ ทั้งด้านความรู้และแหล่งเรียนรู้ที่มีในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะว่าใน

แนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคในการได้มาซึ่งความรู้ การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนต้องมีทักษะ 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้และสุดท้าย คือ การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory Learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับความเป็นจริงในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านองค์การด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ และด้านการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษา เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูหรือพนักงาน-ราชการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

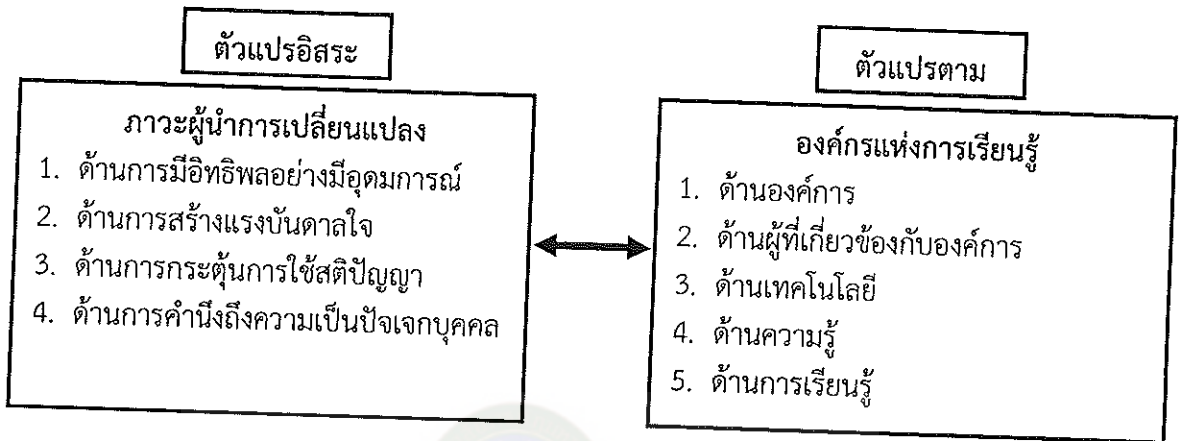
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 หมายถึง หน่วยงานราชการที่มีฐานะเทียบเท่าระดับกอง ซึ่งรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้ง 18 อำเภอ จำนวน 55 โรงเรียน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอวลิโอ (Bass and Avolio), เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi), ทิชีและเดวันนา (Tichy and Devanna), และมิเชล ฟุลเลน (Micheal Fullan) จนทำให้ได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน กกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการสังเคราะห์ทฤษฎีองค์กรแห่งการ



เรียนรู้ของ เซ็งกี (Senge), เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydel), การ์วิน (Garvin) และ มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt) จนทำให้ได้องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานและด้านการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 สำหรับนำไปเผยแพร่เป็นสารสนเทศเพื่อให้สถานศึกษาอื่นใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น
2. ได้ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 สำหรับนำไปเผยแพร่เป็นสารสนเทศเพื่อให้สถานศึกษาหรือผู้ที่สนใจประยุกต์ใช้ในการวิจัยความสัมพันธ์ในด้านอื่นๆ
3. นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกไปเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้นำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้