



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

อนงค์ลักษณ์ เสนาวัง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

เมษายน 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

อเนงค์ลักษณ์ เสนาวัง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

เมษายน 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT
INFLUENCING THE LEARNING ORGANIZATION OF EDUCATIONAL
PERSONNEL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE SAKON NAKHON

BY
ANONGLAK SANAWANG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Master of Public Administration Degree in Public Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

April 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ อนงค์ลักษณ์ เสนาวัง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท. ดร.ไวพจน์ กุลาชัย) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) แต่งตั้งเพิ่มเติม (รองศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 28 เดือน เมษายน พ.ศ. 2569
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดีด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์และสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมให้คำแนะนำการพัฒนาวิธีดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ตลอดจนบุคลากรสายสนับสนุน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

และที่สำคัญที่สุดขอขอบคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัว เพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 17 ทุกคนที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน คอยดูแลและให้กำลังใจตลอดมา ตลอดจนผู้ให้ความช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่อาจกล่าวนามมาได้หมด

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

อนงค์ลักษณ์ เสนาวัง

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร
ผู้วิจัย	อนงค์ลักษณ์ เสนาวัง
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล
ปริญญา	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาศักยภาพระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร 3) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำนวน 341 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.81$) สภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$) และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถทำนายร้อยละ 28.30

สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถทำนาย ร้อยละ 53.20

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TITLE	Transformational Leadership and Work Environment Affecting the Learning Organization of the Educational Personnel under Sakon Nakhon Secondary Educational Service Area Office
AUTHOR	Anonglak Sanawang
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Samart Aiyakorn Asst. Prof. Dr. Chardchai Udomkijmongkol
DEGREE	M.P.A. (Public Administration)
INSTITUTE	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2026

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to examine the levels of transformational leadership, work environment, and the learning organization of the educational personnel under Sakon Nakhon Secondary Educational Service Area Office, 2) to investigate the influences of transformational leadership on the learning organization of the educational personnel under Sakon Nakhon Secondary Educational Service Area Office, and 3) to study the influences of the work environment on the learning organization of the educational personnel under Sakon Nakhon Secondary Educational Service Area Office. Selected through stratified random sampling technique, the sample consisted of 341 teachers and educational personnel from schools under Sakon Nakhon Secondary Educational Service Area Office. The research instrument employed for data collection was a questionnaire and the statistics used for data analysis were mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The study revealed these results:

The transformational leadership was at the highest level ($\bar{X} = 4.81$) while the work environment and the learning organization were also at the highest levels ($\bar{X} = 4.76$; $\bar{X} = 4.73$). In addition, the transformational leadership significantly

influenced the learning organization at .01 level; it had a predictive power of 28.30 percent. Regarding the work environment, it significantly influenced the learning organization of the educational personnel under Sakon Nakhon Secondary Educational Service Area Office at .01 level and had a predictive power of 53.20 percent.

Keywords: Transformational leadership, work environment, learning organization

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	15
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	15
ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้	19
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	20
ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม	30
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	35
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	36
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	43
ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	43
ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	46
องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	48
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
งานวิจัยในประเทศ	65
งานวิจัยต่างประเทศ	82

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย 87
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 87
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 91
	วิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ 93
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 96
	การวิเคราะห์ข้อมูล 97
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 99
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 103
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 103
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 104
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 137
	สรุปผลการวิจัย 137
	อภิปรายผล 144
	ข้อเสนอแนะ 149
	บรรณานุกรม 151
	ภาคผนวก 163
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์..... 165
	ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ 175
	ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 178
	ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม 193
	ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม.. 203
	ประวัติย่อของผู้วิจัย 211

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	89
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล	105
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์ระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร รายด้าน	111
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รายข้อ	112
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านสร้างแรงบันดาลใจ รายข้อ	113
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านกระตุนทางสติปัญญา รายข้อ	114
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล รายข้อ	115
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อม ในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร รายด้าน	116

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านสัมพันธภาพ รายชื่อ	117
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การทำงาน รายชื่อ	118
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านคงไว้ และการเปลี่ยนแปลง รายชื่อ	119
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร รายด้าน	120
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านความคิดเชิงระบบ รายชื่อ..	121
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการเป็นบุคคล ที่รอบรู้ รายชื่อ	122
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านแบบแผนความคิด รายชื่อ	123

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รายชื่อ	124
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม รายชื่อ	125
18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร	128
19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร	131
20 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร	132
21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	133
22 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ปลายเปิด	135

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	9
2 กระบวนการของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (SLT) และทฤษฎีการเรียนรู้ เชิงปัญญาทางสังคม (SCLT) ที่อยู่บนพื้นฐานของการสังเกต	31
3 หลักการภายใน (Internal principle) ของทฤษฎีการเรียนรู้ เชิงปัญญาทางสังคม	32

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต การทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนา ทักษะสำคัญ เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสามารถ ในการปรับตัว ดังนั้น องค์กรทางการศึกษาจึงถูกคาดหวังให้เป็นองค์กรที่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก Trilling & Fadel, (2009)

สำหรับประเทศไทยเองก็เผชิญความท้าทายจากกระแสโลกเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 รวมถึงการขับเคลื่อน นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, (2561) ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพสูง นโยบายด้านการศึกษา ได้กำหนดให้สถานศึกษาต้องเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง มุ่งสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและ นวัตกรรมการศึกษา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก

ในบริบทการจัดการศึกษาของประเทศไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา ช่วงวัยมัธยมเป็นช่วงที่นักเรียน พัฒนาศติปัญญาและบุคลิกภาพเป็นช่วงที่หล่อหลอมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของเยาวชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (2564) ดังนั้นการบริหาร เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจึงมีความสำคัญยิ่งไม่เพียงแต่การบริหารเชิงโครงสร้าง แต่ยังต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครเป็นหนึ่งในเขตพื้นที่ที่มีบทบาทสำคัญในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือจังหวัดสกลนคร มีบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งยังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สถานศึกษาในพื้นที่ต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ เช่นความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การขาดแคลนครูในบางสาขาวิชาและความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้นการสร้างให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญ Senge, (1990)

แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้กลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ โดยเฉพาะในองค์กรการศึกษา องค์กรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบความคิด และสามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืน Senge, (1990) โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ แบ่งปัน และนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พัทธรา วิรุฬห์ปรีชา, (2561)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น กล้าคิด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้บุคลากรพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่น และทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และการปรับตัว Bass & Avolio, (1994) งานวิจัยของ วิภาวี หาญสุวรรณ, (2560) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา

ในขณะเดียวกัน “สภาพแวดล้อมการทำงาน” ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร หากองค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทำให้บุคลากรได้แสดงออก แสดงความคิดเห็น มีความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยสมบูรณ์ Oldham & Cummings, (1996) ผลการศึกษา

ของ สุนันทา โชติกลาง, (2563) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากบริบทดังกล่าวจึงเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของจังหวัดสกลนคร โดยมีบุคลากรครอบคลุมทั้งระดับผู้บริหาร ครู และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งจำเป็นต้องทำงานอย่างสอดคล้องประสานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวทางขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษาที่จะทำให้เขตพื้นที่การศึกษาแห่งนี้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ทันต่อความต้องการของสังคมและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นในระดับบุคคลหรือสถานศึกษา ขาดการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร มีลักษณะเฉพาะด้านสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างไป ดังนั้นจึงเป็นช่องว่างสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เพื่อจะทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ตลอดจนศึกษาว่าอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครหรือไม่ เพื่อนำผลวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน ใช้เป็นข้อมูลวางนโยบายด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และเขตพื้นที่ให้มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ใช้วางแผนการอบรม พัฒนาและส่งเสริมครูและบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน

เพื่อยกระดับให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ส่งผลให้ผู้เรียนในจังหวัดสกลนครได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ทันต่อความต้องการของสังคมและโลกอนาคต

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครหรือไม่
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครหรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
3. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีพฤติกรรม การเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผลการวิจัยยังช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เข้าใจอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ หรือการคำนึงถึงรายบุคคล ส่งผลต่อการเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานจริง
3. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผลการวิจัยยังช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เข้าใจอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้าน สัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่อาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร และพฤติกรรม การเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

4. ผลการวิจัยช่วยให้ได้แนวทางในการพัฒนาบุคลากร และเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร อันจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งสิ้น 2,307 คน จากทั้งหมดสถานศึกษา 45 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครอำเภอเมืองสกลนคร, (2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 341 คน การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของยามาเน่ Yamane, (1973) และจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ซึ่งมีอยู่ 4 ด้าน ประกอบด้วย

2.1.1.1 ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.1.1.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.1.3 ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา

2.1.1.4 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment)

ซึ่งมีอยู่ 3 ด้าน ประกอบด้วย

2.1.2.1 ด้านสัมพันธภาพ (Relationships)

2.1.2.2 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (Personal growth)

2.1.2.3 ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (Retention and Change)

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร

ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านความคิดเชิงระบบ

2.2.2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

2.2.3 ด้านแบบแผนความคิด

2.2.4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.2.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ของการวิจัย

พื้นที่ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ทั้งหมด จำนวน 45 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล 2) โรงเรียนดงมะไฟวิทยา 3) โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา 4) โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา 5) โรงเรียนท่าแร่ศึกษา 6) โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ฯ จังหวัดสกลนคร 7) โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม 8) โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา 9) โรงเรียนเต่างอยพัฒนศึกษา 10) โรงเรียนร่มเกล้า 11) โรงเรียนด่านม่วงคำพิทยาคม 12) โรงเรียนโพธิ์พิทยาคม 13) โรงเรียนคำเพิ่มพิทยา 14) โรงเรียนท่าแร่ผู้หญิงจันทิมาพิทยารมย์ 15) โรงเรียนพังโคนวิทยาคม 16) โรงเรียนกุดบากพัฒนศึกษา 17) โรงเรียนพรรณาวุฒาจารย์ 18) โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง 19) โรงเรียนลำปลาหางวิทยา 20) โรงเรียนเทพสวัสดิ์วิทยา 21) โรงเรียนภูริทัตต์วิทยา 22) โรงเรียนบะฮีวิทยาคม 23) โรงเรียนช้างมิ่งพิทยานุกูล 24) โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส 25) โรงเรียนธรรมบวรวิทยา 26) โรงเรียนวาริชวิทยา 27) โรงเรียนนิคมน้ำจืดเจริญวิทยา 28) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 29) โรงเรียนเวียงพิทยาคม 30) โรงเรียนหนองหลวงศึกษา 31) โรงเรียนโคกสีวิทยาสรรค์ 32) โรงเรียนบงเหนือวิทยาคม 33) โรงเรียนสว่างแดนดิน 34) โรงเรียนสองดาววิทยาคม 35) โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส 36) โรงเรียนคำตากล้าราชประชาสงเคราะห์ 37) โรงเรียนกุดเรือคำพิทยาคาร

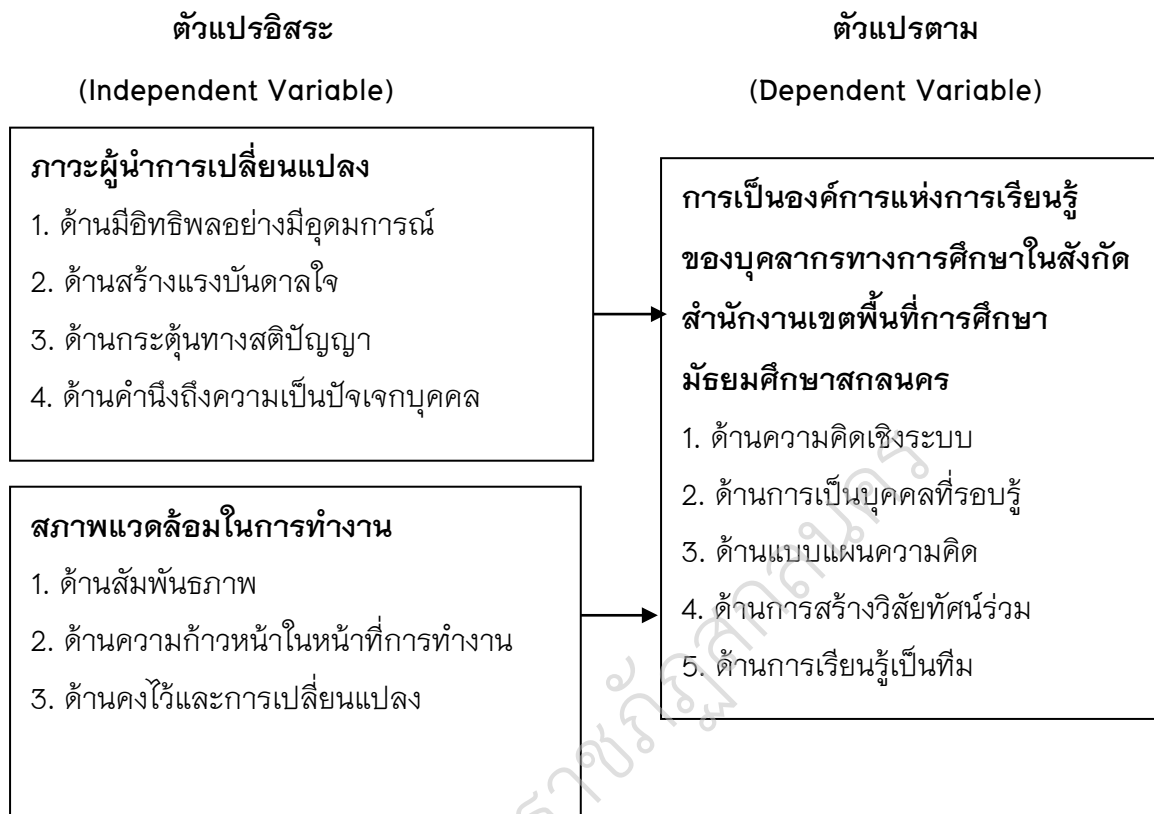
38) โรงเรียนศึกษาประชาสามัคคี 39) โรงเรียนหนองแขงวิทยา 40) โรงเรียนบ้านม่วง
พิทยาคม 41) โรงเรียนพระเทพญาณวิศิษฎ์ โปธิ์ชัยทองวิทย์ 42) โรงเรียนอากาศอำนวย
ศึกษา 43) โรงเรียนโพนงามศึกษา 44) โรงเรียนท่าสงครามวิทยา 45) โรงเรียน
เจริญศิลปศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ช่วงเวลาในการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบหัวข้อวิจัย
ตลอดจนช่วงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ระหว่างวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2567 ถึงวันที่
31 มีนาคม พ.ศ. 2569

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยได้ปรับใช้กรอบแนวคิดของ Bass & Avolio ,
(1994), Moos, (1986), และ Peter Senge, (2006) ผู้วิจัย จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิด
ของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ และพร้อมที่จะพัฒนา องค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำลักษณะนี้แสดงออกผ่าน พฤติกรรมที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการคิดเชิงสติปัญญา และให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากร แต่ละคน ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้หมายถึงบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีจริยธรรม และยึดมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทั้งในด้านการประพฤติปฏิบัติ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความเสียสละ เพื่อให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและไว้วางใจในภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมเลียนแบบในทางที่ดี และร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งปลุกเร้าให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในคุณค่าของงานที่ทำ ผู้บริหารจะใช้คำพูดที่สร้างพลังบวก จัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำในด้านนี้ช่วยให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานและพร้อมทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม

1.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างอิสระและสร้างสรรค์ กล้าแสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานหรือแก้ไขปัญหา ผู้บริหารจะกระตุ้นให้บุคลากรใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ยอมรับมุมมองที่แตกต่าง และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ภาวะผู้นำในด้านนี้มีส่วนสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร เนื่องจากช่วยให้บุคลากรพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละคนตามความแตกต่างทั้งด้านความสามารถ ความต้องการ และศักยภาพ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาในสิ่งที่ถนัด ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจและเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ภาวะผู้นำในด้านนี้ช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) หมายถึง บรรยากาศ และเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งด้านกายภาพ สังคม และจิตใจภายในสถานศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลต่อ ความรู้สึก แรงจูงใจ และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา สภาพแวดล้อม ที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างยั่งยืน องค์ประกอบ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านสัมพันธภาพ 2) ด้าน ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน 3) ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง

2.1 ด้านสัมพันธภาพ (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่แสดงออกผ่านการ ร่วมมือ การสื่อสารที่เปิดกว้าง การให้เกียรติและการยอมรับซึ่งกันและกัน บรรยากาศ ของการทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจ มีความเป็นหนึ่งเดียว และเกิดความสมัคปรองดองสามัคคีในองค์กร การมีสัมพันธภาพที่เกื้อกูลกันยังส่งผลให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (Interpersonal Relationship) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาและเติบโตในสายอาชีพ ทั้งในด้านการ ฝึกอบรม การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การประเมินผลที่ยุติธรรม ตลอดจนระบบการ ยกย่องและความก้าวหน้าในตำแหน่ง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรมองเห็น ความก้าวหน้าในอาชีพ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในองค์กร

2.3 ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (Stability and Change) หมายถึง การที่องค์กรสามารถรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคง ปลอดภัย และเป็นระบบ ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ การบริหารจัดการที่สมดุลระหว่าง “การคงไว้” กับ “การเปลี่ยนแปลง” ช่วยให้บุคลากร รู้สึกมั่นใจในความมั่นคงของงาน และพร้อมที่จะปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในยุคปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อการ เรียนรู้ตลอดชีวิต

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรโดยเฉพาะสถานศึกษามีการพัฒนาและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน องค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จึงหมายถึง การที่สถานศึกษามีระบบและวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดเชิงระบบ 2) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 3) ด้านแบบแผนความคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึงความสามารถของบุคลากรในการมองเห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล รวมทั้งมองภาพรวมของสถานศึกษาได้อย่างรอบด้าน บุคลากรที่มีความคิดเชิงระบบจะสามารถวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึก มองเห็นผลกระทบของการตัดสินใจ และสามารถทำงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การมีแนวคิดเชิงระบบช่วยให้สถานศึกษาสามารถวางแผนและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3.2 การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การที่บุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในวิชาชีพ ครูและบุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะมีความรับผิดชอบในตนเอง ตั้งเป้าหมายการพัฒนา และเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานของตน บุคลากรที่มีความเป็นบุคคลที่รอบรู้จึงเป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองไปสู่องค์กรในภาพรวม

3.3 แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง การตระหนักรู้ในกรอบความคิด ทศนคติ และสมมติฐานที่ตนเองยึดถืออยู่ รวมถึงความสามารถในการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง บุคลากรที่มีแบบแผนความคิดเชิงบวกจะมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ การเปิดกว้างทางความคิดในลักษณะนี้ช่วยให้เกิด

บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ลดอุปสรรคทางความคิด และส่งเสริมให้สถานศึกษา
เกิดวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง กระบวนการที่
บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และค่านิยม ของ
องค์กรร่วมกัน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภาคภูมิใจ
ในงานที่ทำ และพร้อมที่จะร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจึง
เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3.5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง กระบวนการ
ที่บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และองค์ความรู้
เพื่อพัฒนาความเข้าใจร่วมและสร้างความรู้ใหม่ผ่านการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้เป็นทีม
ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในหมู่บุคลากร
นำไปสู่การพัฒนาวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิผลมากขึ้น เมื่อบุคลากร
สามารถเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน องค์กรย่อมมีความเข้มแข็งและพร้อมรับการ
เปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

4. บุคลากร (Personnel) หมายถึง บุคลากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา
ข้าราชการครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้กำหนดเป็นบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หมายถึง หน่วยงานในสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร
ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน
สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการ
บริหารทั่วไป เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการ
ของสังคมและท้องถิ่น ในการวิจัยนี้หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับและทฤษฎีกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยในหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และนำเสนอหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปรับตัวและการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

รสนสุคนธ์ มั่นคง (2558) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถให้บุคลากรในสถานศึกษาขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์รูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีการมาร่วมเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้

ซึ่งกันและกันเพื่อสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้และยังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ไพลิน บุญนา (2559) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกให้บุคคลทั่วทั้งองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างทั่วถึงตลอดเวลา บุคลากรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้มาใช้ในการ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้กระบวนการและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อสังคม

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2560) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับความเป็นจริงของโรงเรียนที่สามารถสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นขยายศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในแต่ละระดับอย่างแท้จริง โดยการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และส่งเสริมให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ปริพนธ์ จำเริญพัฒน์ (2560) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลมีความมุ่งมั่นในการปรับตัวและพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ การสะสมความรู้ การสร้างความรู้จากประสบการณ์การทำงานทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์กร เพื่อการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรอันจะนำองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สามารถวัดได้จากพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

อนุชิต สุขกลี (2560) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการประกาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลอยู่เสมอ เป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และยังสามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ได้เสมอ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์กรยั่งยืนและการพัฒนาของบุคคลอย่างต่อเนื่องจนปรับเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

ทองเพียร เตยหอม (2562) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก ประสงค์สำคัญคือ ให้เกิดโอกาสในการหาแนวทาง

ที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

รุ่งนภา จันทรลี (2562) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ในเชิงระบบการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม องค์กรที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการสามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

อังกู เถาว์ลย์ (2562) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน

สุนิสา มุ่ยจีน (2563) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคคลของตนได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีทักษะวิธีการคิด การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการเรียนรู้ การปรับตัว พัฒนาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

Senga (2006) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีความสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อย่างอิสระและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นการวางองค์กรในระดับกว้าง ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งของการเรียนรู้เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว ก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอนแต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ไม่ได้

เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เสมอไปหากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวมได้

Garvin (2001) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการกระตุ้นให้ทั้งบุคคลและกลุ่มเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว และส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้ง โดยกระบวนการเหล่านี้ในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากข้อผิดพลาดและความสำเร็จ

Ubben; Hughes and Norris (2001) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นเรื่องของการพัฒนาและความก้าวหน้าในตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนตนให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยมีความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อค้นหาโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในการเติบโต อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการรับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น การสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวมทั้งในมิติความเป็นเหตุผล และการใช้ดุลยพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นมาจากขบวนการมีประสบการณ์คิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสมาชิกทุกคนจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ ส่วนองค์กรจะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไปสู่บุคคล

Hoy and Miskel (2008) กล่าวว่า ขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกมีการพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้แนวคิดใหม่ ๆ ได้ถูกนำเสนอและส่งเสริม อีกทั้งยังสนับสนุนความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันส่งผลให้องค์กรสามารถยกระดับความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่ส่งเสริมและพัฒนาความของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรพร้อม ๆ กัน บุคลากรได้อิสระในการเรียนรู้และรับการพัฒนาศักยภาพของตนเองสามารถ

แสดงความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

โพลิน บุญนา (2559) กล่าวว่า ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ความอยู่รอดและการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว

สุพญา อร่ามรัตน์ (2562) กล่าวว่า ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นได้ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญา เห็นคุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จ มุ่งสร้างการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

อังกูร เก้าวัลย์ (2562) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้องค์กรมีการแข่งขันสูง การบริหารยุคใหม่ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้แสดงความสามารถ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อขจัดแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและได้เปรียบในการแข่งขัน

Senge (2006) กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การเรียนรู้ของกลุ่มบุคคล โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้นแต่การเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรต้องการแสวงหาความรู้หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อความอยู่รอดและเป็นการสร้างเสถียรภาพให้แก่องค์กรทำให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสร้างฐานความรู้ การรวบรวม จัดเก็บ ค้นคืน เผยแพร่ และการถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและพัฒนาแนวคิดในด้านนี้ พร้อมทั้งสร้างแบบจำลองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือแนวคิดของ Peter Senge ที่ได้นำเสนอหลักการและกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ดังนี้ (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2559)

แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

Marquardt (2002) มีแนวคิดว่า องค์กรที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ตาม โดยการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นแนวทางสำคัญ ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ (learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics)
 2. องค์กร (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation)
 3. สมาชิกในองค์กร (people) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
 4. ความรู้ (knowledge) – การจัดการความรู้ (knowledge management)
 5. เทคโนโลยี (technology) – การใช้เทคโนโลยี (technology application)
- องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรจะสามารถก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

Pedler; Burguyne, & Boydell (1997) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กร หรือบริษัท แห่งการเรียนรู้ ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้านดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกันยังเปรียบเสมือนการทดลองทางการบริหาร โดยแผนธุรกิจจะถูกปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการนำไปทดลองใช้ในระดับย่อย พร้อมทั้งมีการสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกลับมาเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการกำหนดนโยบายในลักษณะการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายและทิศทางกลยุทธ์ ซึ่งนโยบายดังกล่าวมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อมุมมองในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกฝ่าย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้งนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วย ทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงิน กระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ

ราคา และการส่งมอบ แต่ละ แผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กร โดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้ อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดคุยอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยน และให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลแบบยืดหยุ่น (Reward Flexibility) เป็นแนวทางที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานและค่านิยมที่มีการใช้และแบ่งปันร่วมกันภายในองค์กร โดยมีการศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง รวมถึงมีการทดลองอภิปราย และพัฒนาระบบรางวัลที่มีทางเลือกหลากหลาย การดำเนินงานในลักษณะยืดหยุ่นนี้ส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น และมีความคาดหวังต่อรางวัลที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะและรูปแบบของระบบการให้รางวัลโดยรวม

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ (Enable Structure) เป็นรูปแบบที่กำหนดบทบาทและสายอาชีพอย่างยืดหยุ่น เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการทดลอง การเติบโต และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการใช้เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ นอกจากนี้ หน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตและฝ่ายอื่น ๆ ยังถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราว ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีกฎระเบียบและกระบวนการ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน ซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานทำหน้าที่เสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนต้องรวบรวม นำกลับมา และรายงานข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ในการประชุมแต่ละครั้งขององค์กร จะมีการร่วมกันทบทวนและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหาสมาชิกชุมชน และหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับ

แบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้าน
เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก
รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter – Company Learning) มีการพบ
กับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์
กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้ง ผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่ง โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้
เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพัน
ในการร่วมมือกับผู้จัดหาลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ ๆ ใช้การ
เรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) ภายในองค์กร
เป็นสภาพแวดล้อมที่ทุกคนให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้
ร่วมกัน บุคลากรใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้
จากประสบการณ์ โดยมีทัศนคติที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือการแสวงหาความรู้
และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ความหลากหลายของบุคคลในองค์กรถูกมองว่าเป็น
คุณค่าที่สำคัญต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ และเมื่อมีข้อสงสัย การสอบถามหรือขอ
ความช่วยเหลือถือเป็นเรื่องปกติ จนกว่าจะได้รับข้อมูลหรือคำตอบที่ต้องการ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self – Development for All)
มีงบประมาณ สำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรม
และพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนา
ตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง มีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย
นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้
ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวความจำเป็นในการ เรียนรู้ของบุคคลมาจากการ
การประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

Peter Senge เป็นผู้มีชื่อเสียงจากการเขียนหนังสือ The Fifth Discipline
ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ คือ การที่ การที่บุคคล
สามารถที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ ไม่เคยทำมาก่อนได้ และโดยการเรียนรู้นี้เองนำเราพัฒนา
ไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต Model ของ Peter Senge แห่ง Massachusetts Institute of
Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the

Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระบุว่า องค์กรลักษณะนี้ควรยึดถือหลักสำคัญ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Peter Senge (2006) โดยการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เขาได้เน้นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร พร้อมทั้งนำเสนอหลักทั้ง 5 ประการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. Systems Thinking : การคิดเชิงระบบ

เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วนต้องสามารถทำความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไร เป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร

2. Personal Mastery : การรอบรู้แห่งตน

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กรย่อมสะท้อนถึงการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวมได้ โดยสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ การเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง มีความกระตือรือร้น สนใจ และแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ การพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้รอบรู้จึงเป็นมิติสำคัญที่ต้องอาศัยการฝึกฝน เพื่อสร้างหรือปรับเปลี่ยนมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล ซึ่งการเป็นบุคคลที่รอบรู้ย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานหลายประการ คือ

2.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพ

อนาคตที่ต้องการ ที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถ กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก็จะทราบว่าควร

จะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำคัญได้จากอะไร และต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกระจายขึ้นภายหลัง

2.2 มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) กล่าวคือ เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ จะเกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับสภาพความเป็นจริง ซึ่งอาจนำไปสู่ความเครียดหรือความท้อแท้ อย่างไรก็ตาม บุคคลสามารถบริหารความตึงเครียดดังกล่าวในเชิงสร้างสรรค์ได้ โดยมุ่งลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง อาจทำได้ทั้งการปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือพยายามแสวงหาแนวทางเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 การเรียนรู้ผ่านจิตใต้สำนึก (Subconscious) ในระยะแรกของการเรียนรู้ บุคคลจำเป็นต้องอาศัยความตั้งใจและความพยายามในการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ก่อนที่กระบวนการเหล่านั้นจะค่อย ๆ กลายเป็นความสามารถที่ถูกควบคุมโดยจิตใต้สำนึก เมื่อจิตใต้สำนึกมีความสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถยึดโยงกับวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง การเป็นบุคคลที่รอบรู้จึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นพื้นฐานหลักในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น หากบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีคุณลักษณะของความเป็นบุคคลที่รอบรู้ ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. Mental Model : การมีแบบแผนความคิด

การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมได้ ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของโลก การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คน ในองค์กรมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างมุมมองร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอย่างมีความผูกพัน เพื่อพัฒนาภาพอนาคตและความมุ่งมั่นในการก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยทั้งองค์กรมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางในอนาคต ซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและพร้อมใจกัน

ขับเคลื่อนองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงควรส่งเสริมให้แต่ละคนพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร และเมื่อเกิดวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ทั่วทั้งองค์กรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจทิศทาง เป้าหมาย และซึมซับแนวคิดเหล่านั้น จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

3.2 ส่งเสริมให้แต่ละบุคคลมีวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยการสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดภาพอนาคต เมื่อองค์กรต้องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำเป็นต้องคำนึงถึง “รูปแบบทางความคิด” ซึ่งเป็นกรอบความคิดที่ฝังลึกและมีอิทธิพลต่อความเข้าใจและการกระทำของแต่ละคน บุคคลที่มีรูปแบบความคิดต่างกัน ย่อมมองเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกัน เนื่องจากให้ความสำคัญกับรายละเอียดไม่เหมือนกัน การพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับรูปแบบความคิดดังกล่าว จึงเกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการปลูกฝังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน เช่น การชะลอกระบวนการคิดเพื่อให้ทันต่อการพิจารณาความคิดของตนเอง และเข้าใจว่าความคิดนั้นส่งผลต่อการกระทำอย่างไร รวมถึงการตั้งคำถามและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การอธิบายเหตุผลของตนอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้อื่นร่วมมองในมุมเดียวกัน และสอบถามมุมมองที่แตกต่างของผู้อื่น การพัฒนาทักษะเหล่านี้จะช่วย ให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของความคิดตนเองมากขึ้น อีกทั้งยังเอื้อต่อการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

4. Share Vision : การมีวิสัยทัศน์ร่วม

วิสัยทัศน์เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมุติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อการพัฒนาภาพอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึก หรือได้รับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างแปรผัน หรือท้อถอยเมื่อ ต้องเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ ซึ่ง Peter Senge

Marquardt, 2002, p.55) ความสามารถในการดำเนินการสนทนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการตั้งคำถามและสนับสนุนความสมดุลในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สมาชิกเปิดโอกาสให้แนวคิดที่มีคุณค่าได้ถูกนำเสนออย่างเปิดเผย และสามารถถ่ายทอดอิทธิพลทางความคิดไปสู่ผู้อื่นได้ ขณะเดียวกัน แบบแผนทางความคิดยังสะท้อนถึงภาพหรือมุมมองของแต่ละบุคคลที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้อง มีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไป ในความคิดของทุกคนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์มีรากเหง้ามาจากค่านิยม (Values) ความสนใจ (Interesting) และความปรารถนา (Aspiration) ของแต่ละบุคคลเป็นแรงผลักดันภายในที่นำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งถือเป็นทักษะในการเปิดเผยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพอนาคตที่ต้องการ วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่หลายคนยึดมั่นและพร้อมจะลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง เนื่องจากมีรากฐานมาจากวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลเอง อีกทั้งสมาชิกทุกคนยังมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อเป้าหมายขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงหน้าที่ของตนเองเท่านั้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาพอนาคตขององค์กรที่สมาชิกทุกคนมีความต้องการร่วมกัน โดยร่วมกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนพร้อมจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจ เพื่อให้เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนรู้ การริเริ่ม และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรในองค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน

5. Team Learning : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยนำความรู้และแนวคิดของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมอย่างต่อเนื่อง จนก่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต้องทำควบคู่กันไป ทั้ง Discussion Dialogue จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้

5.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion)

เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงเปิดรับฟัง

มุมมองของผู้อื่น โดยการสนทนาในลักษณะสร้างสรรค์จะช่วยลดความขัดแย้ง และส่งเสริมให้เกิดการคิดอย่างลึกซึ้งและรอบคอบมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ขณะเดียวกัน การอภิปรายมีบทบาทสำคัญควบคู่กับการสนทนาในการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทีม ช่วยให้เกิดการค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีคุณภาพ ทั้งยังเน้นการรับฟังและสร้างความเท่าเทียมในองค์กร ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมอยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจทั้งใจเรื่องทั้งใจเรื่องของความ เป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นทีมจะสามารถเข้าใจได้ว่า กลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง

5.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how to Practice) เป็นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint skill) และนอกจากนั้นยังมีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีม มีดังนี้

5.3.1 จุดมุ่งหมายของทีม ต้องชัดเจน เหมาะสม กระชับ และแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม

5.3.2 การสื่อสารภายในทีมจะต้องกระชับและแม่นยำเป็นสองทางและทั่วถึง

5.3.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องเป็นอย่างกว้างขวาง

5.3.4 การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม มีการกระจายทั่วถึงและเท่ากัน

5.3.5 การตัดสินใจ ต้องยืดหยุ่นตามสถานการณ์และ เป็นไปโดยตัดสินใจและการยอมรับ

5.3.6 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในด้านเป้าหมาย ความเชื่อ ความพอใจ และการยอมรับ

5.3.7 มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ตลอดจนทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการคิดค้นหรือ จากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน เป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาจะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดง ศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

Marquardt (2002) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละประเภทมีความสำคัญต่อการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติย้อนกลับ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลของความเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้โดยอาศัยการมองไปยังอนาคตและความคาดหวังที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้แนวทางของวิสัยทัศน์ควบคู่กับการสะท้อนผลจากการปฏิบัติ เพื่อนำมาวิเคราะห์และหลีกเลี่ยงประสบการณ์หรือผลลัพธ์ในเชิงลบ อีกทั้งยังมุ่งเน้นการระบุและเลือกโอกาสที่ดีที่สุดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3. การเรียนรู้ระดับลึกจากการเรียนรู้ (Deutero Learning) เป็นกระบวนการที่องค์กรให้การสนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งช่วยให้สมาชิกเข้าใจบริบทขององค์กรในด้านการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ รวมถึงสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ และประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้ลักษณะนี้มุ่งเน้นการสร้างสรรค์และการก่อให้เกิดสิ่งใหม่ (Generative และ Creative) โดยเป็นการเสริมพลังให้บุคลากร (Empowerment) มีมุมมองเชิงอนาคต กล้าดำเนินการเชิงรุก (Proactive) สามารถสะท้อนความคิดของตนเอง (Reflective) และพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำประสบการณ์ ความรู้ และทักษะของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ร่วมกัน โดยกลุ่มจะเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง ประโยชน์ของการเรียนรู้ลักษณะนี้ได้แก่ การเสริมสร้างทักษะและความรู้ รวมถึงการสะท้อนผลจากการปฏิบัติเมื่อเผชิญกับปัญหาหรือการ

เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เมื่อผู้เข้าร่วมสามารถแก้ไขปัญหขององค์กรด้วยมุมมองใหม่ จะช่วยพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงระบบ กล่าวคือ บุคลากรสามารถเข้าใจวิถีคิด และภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ มองเห็นความเชื่อมโยงของ เหตุการณ์ที่สัมพันธ์กันในลักษณะของระบบหรือเครือข่ายที่พึ่งพาอาศัยกัน อีกทั้งยังสามารถมองปัญหาในลักษณะเป็นวงจร และนำมาบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้ สามารถปรับเปลี่ยนระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงใน ปัจจุบัน

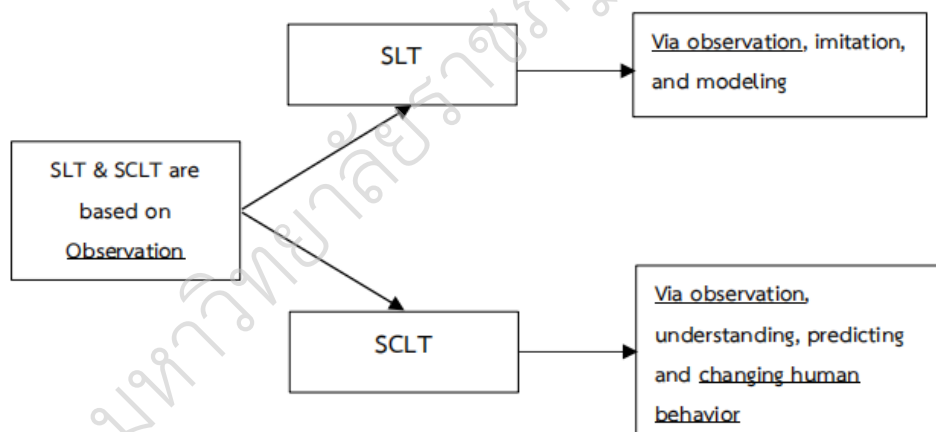
จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงได้เลือกนำองค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดของ เซงเก้ Peter Senge (2006) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิด ของการวิจัย ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ 3) การมีแบบแผน ความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5) การเรียนรู้เป็นทีม

ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Learning Theory)

งานวิจัยของ ปิยรัตน์ วงศ์ทองเหลือ (2560), โชติกา จันทร์อยู่ (2562) และ Alexander Newman et al. (2018) ได้นำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Learning Theory: SCLT) เป็นแนวคิดหลักในการอธิบายพฤติกรรมเชิงวัฒนธรรม ในขณะที่ Leong & Rasli (2014) ได้ใช้ ทฤษฎี การเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคมควบคู่กับ ทฤษฎี บทบาท (Role Theory) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ ของปัจจัยเชิงสาเหตุกับ พฤติกรรมเชิงวัฒนธรรมกับบทบาทในการทำงานของพนักงาน และ Taqveem Tayyasar Zahra et al. (2017) ได้ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคมควบคู่กับทฤษฎีการ แลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัย เชิงสาเหตุกับพฤติกรรมเชิงวัฒนธรรมของพนักงาน ดังนั้นทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญา ทางสังคมจึงจะสามารถอธิบายผลการวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมเชิง วัฒนธรรมได้

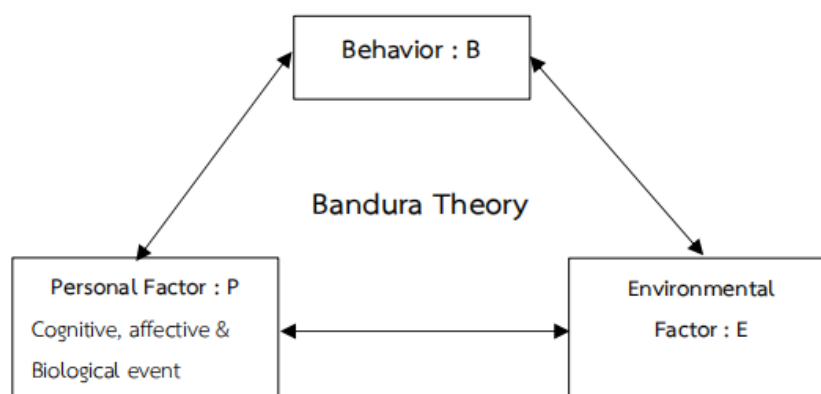
ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคมได้พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ ทางสังคม (Social Learning Theory: SLT) ของ Bandura (1977) ซึ่งอธิบายว่าการเรียนรู้ ของบุคคลโดยพื้นฐานเป็นการเรียนรู้โดยสังเกตแล้วลอกเลียนแบบพฤติกรรม เนื่องจาก บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ (Interact) กับสิ่งแวดล้อมรอบตัว จึงสามารถอธิบายแบบสรุปได้ว่า

การเรียนรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมในสังคมซึ่งมีอิทธิพลต่อกัน ต่อมา Bandura พบว่าผลการทดลองสำคัญในพื้นฐานการเรียนรู้ด้วยการสังเกต คือ บุคคลจะเลือกสังเกตสิ่งที่ต้องการเรียนรู้โดยเฉพาะ รวมถึงบุคคลจะต้องมีการเข้ารหัส (Encoding) และต้องควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ จึงสรุปผลการทดลองว่าการเรียนรู้โดยสังเกตเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางการรู้คิด (Cognitive process) และนำไปสู่การลอกเลียนแบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Learning Theory) ซึ่งอธิบายว่า กระบวนการลอกเลียนแบบมีอยู่ด้วยกัน 4 กระบวนการคือ 1) กระบวนการให้ความสนใจ (Attention Process) 2) กระบวนการจดจำ (Retention Process) 3) กระบวนการทำตาม (Reproduction Process) และ 4) กระบวนการแรงจูงใจ (Motivation Process) ซึ่งพัฒนาการและความแตกต่างทั้ง 2 ทฤษฎีของ Bandura สามารถอธิบายได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (SLT) และทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม (SCLT) ที่อยู่บนพื้นฐานของการสังเกต
ที่มา : (Razieh Tadayon Nabavi, 2012 : 4)

ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีพื้นฐานมากจากผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อกันส่งผลออกมาเป็นพฤติกรรม ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 หลักการภายใน (Internal principle)

ของทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม

ที่มา : (Razieh Tadayon Nabavi, 2012 : 15)

จากการปฏิสัมพันธ์ของ 3 ปัจจัยข้างต้นไม่ได้มีอิทธิพลที่เท่าเทียมกัน บางปัจจัยอาจมีอิทธิพลมากกว่าอีกปัจจัย และอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะส่งอิทธิพลต่อปัจจัยอื่น โดยสามารถสรุปเป็นคู่ความสัมพันธ์ได้ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (P) กับพฤติกรรม (B) แสดงให้เห็นถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็น ความรู้สึก ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น ความผูกพัน ฯลฯ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวกำหนดลักษณะและทิศทางของพฤติกรรม สิ่งที่บุคคลรับรู้เป็นตัวกำหนดว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร ในขณะเดียวกันการกระทำของบุคคลจะกำหนดลักษณะของความคิดลักษณะทางร่างกาย ระบบการเรียนรู้ ระบบประสาท และการตอบสนองทางอารมณ์ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมเช่นกัน

2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อม (E) กับปัจจัยส่วนบุคคล (P) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและบุคคล ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น อารมณ์ และความสามารถทางปัญญาของบุคคลนั้นจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมที่เขาเกี่ยวข้องในการดำรงอยู่

3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อม (E) กับพฤติกรรม (B) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม และสภาพแวดล้อม โดยพฤติกรรมสามารถเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ในขณะเดียวกันเงื่อนไข

ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้นทำให้พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปด้วย
เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางสังคมและพฤติกรรมมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Learning Theory) เป็นทฤษฎีหลักอีกประการหนึ่งควบคู่กับทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเพื่ออธิบายผลการวิจัยในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรต้นทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์การภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัย “ภาวะผู้นำ” หรือแบบพฤติกรรมของผู้บริหารองค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญเนื่องจาก “ผู้นำ” เป็นส่วนรวมของสมาชิกหรือพนักงานในองค์การ ดังนั้นตัวผู้นำจึงเปรียบเสมือนเสาหลักในการบริหารองค์การทุกประเภทโดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อตัวพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสืบเนื่องไปจนถึงคุณภาพของงานและคุณค่าขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) โดย “ตัวผู้นำ” นั้นต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 แบบ คือ 1) มีอิทธิพลและบทบาทต่อสมาชิกในองค์การมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ 3) มีอิทธิพลและบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ 4) ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำและ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม Halpin (1966) และ “ผู้นำ” ต้องมี “ภาวะผู้นำ” ในการใช้กระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำพาองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ Stogdill (1974) และในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี “ภาวะผู้นำ” นั้น วาโร เพ็งสวัสต์ (2554) ได้สังเคราะห์จากแนวคิดที่หลากหลายแล้วจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 – 1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำโดยมีฐานคิดว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ดังนั้นการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่จึงมุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะ (Traits) ที่แตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา

2. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแนวคิดทฤษฎีเกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไปเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นถึงการศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำ

กล่าวอ้างและลงมือปฏิบัติจริงโดยพยายามมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลแนวคิดหลักของทฤษฎีนี้คือให้มองสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกันทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ประกอบด้วยตัวแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University Leadership Style) ตัวแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Style) ตัวแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Leadership Style) และตัวแบบตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) เป็นต้น

3. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แนวคิดทฤษฎีนี้เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมที่ผ่านมามุ่งค้นหาตัวแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดในการประยุกต์ใช้ได้ทุกสถานการณ์ แต่กลับพบว่าไม่มีตัวแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้แบบสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์ ดังนั้นนับตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1960 นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยแนวคิดทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานของหลายแนวคิดทฤษฎีและปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ องค์การ และลักษณะปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ประกอบด้วย ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Model) ของ Fiedler ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (Leadership Continuum Model) ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (Path – Goal Model) ของ House ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสสถาน (Normative Leadership Model) ของ Vroom and Yetton ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Model) ของ Hersey and Blanchard

4. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ แนวคิดทฤษฎีนี้เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมาโดยเริ่มพัฒนาจากการรวมแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถผลักดันและสนับสนุนให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสะท้อนถึงค่านิยม

แรงจูงใจ ความต้องการ และความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย ภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

Bass (1985) อธิบายว่า ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังส่งเสริมให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายโดยรวม มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน พร้อมทั้งช่วยยกระดับแรงจูงใจและความต้องการของผู้ตามให้พัฒนาไปในทิศทางที่สูงขึ้น

Bennis (1989) อธิบายว่า เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำจะต้องมีความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัวกระตือรือร้นเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นที่กล้าเสี่ยง มองเห็นความก้าวหน้าระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้น ยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพร้อมที่จะสร้างสิ่งท้าทาย และต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

Bass and Avolio (1994) อธิบายว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมุ่งยกระดับความพยายามให้สูงกว่ามาตรฐานที่คาดหวังทั่วไป พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคคลให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในวิสัยทัศน์และพันธกิจของทีมและองค์กร อีกทั้งยังสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตน ไปสู่ประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

Northouse (1997) อธิบายว่า เป็นแนวคิดที่สามารถใช้บรรยายในการเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การ และต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง Lunenburg & Onstein (2000) อธิบายว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังเอาไว้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์การที่มีความรู้กว้างไกล มีความสามารถในการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถแผ่อิทธิพลเชิงบวกส่งผลไปยังบุคลากรในองค์การให้ยกระดับศักยภาพในการทำงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สามารถ อัยกร (2561) ได้วิเคราะห์ลักษณะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่านักวิชาการต่างประเทศแต่ละท่านจะมีจุดสนใจ (Focus) ขอบเขตที่แตกต่างกันอยู่ 3 ขอบเขต คือ 1) การเน้นที่คุณลักษณะของตัวผู้นำหรือผู้บริหาร 2) การเน้นที่การมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ และ 3) การเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่เน้นความสนใจไปที่การมีอิทธิพล (Influence) ต่อบุคลากรในองค์การ ด้วยการสร้างแรงขับเคลื่อนต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น แต่ยังมีบางส่วนที่อธิบายถึงคุณลักษณะ (Trait) ที่จำเป็นสำหรับตัวผู้บริหาร เช่น การมีความรู้กว้างไกล มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ และบางส่วนก็มุ่งความสนใจไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น การสำนึก การบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตั้งใจบรรลุผลสำเร็จของงานสูงกว่าเป้าหมายขององค์การ

Burns (1978) อธิบายว่า ผู้นำในเชิงกระบวนการเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ขณะเดียวกันผู้ตามก็มีบทบาทในการส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณาได้ทั้งในระดับแคบ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคล (Individual) และในระดับกว้าง โดยตามแนวคิดของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยมุ่งยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น เรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียม สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดติดกับอารมณ์ด้านลบ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว หรือความอิจฉาริษยา ผู้นำจะช่วยผลักดันให้ผู้ตามพัฒนาจาก “ตัวตนในชีวิตประจำวัน (Everyday Selves)” ไปสู่ “ตัวตนที่ดียิ่งขึ้น (Better Selves)” ทั้งนี้ Burns มีมุมมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้กับบุคคลทุกคนในองค์กร ไม่จำกัดเฉพาะตำแหน่งผู้นำเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้ตามหรือผู้ที่มีอิทธิพลในระดับต่าง ๆ ทั้งที่มากกว่าเท่าเทียมกัน หรือแม้แต่ผู้น้อยกว่าก็สามารถแสดงภาวะผู้นำลักษณะนี้ได้ Yukl & Fleet, (1992)

Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้

กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักและเข้าใจถึงความต้องการรวมถึงแรงจูงใจของผู้ตาม โดยทั้งผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่ช่วยยกระดับความต้องการของกันและกัน จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้ตามสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งสร้างความตระหนักรู้ (Consciousness) ในตัวผู้ตาม และค่อย ๆ ยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow พร้อมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกในอุดมการณ์ที่สูงส่ง และส่งเสริมให้ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นเป้าหมาย เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยแรงผลักดันด้านลบ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียดชัง หรือความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาของ Kolberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่ไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม Burns ได้จำแนกประเภทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพสังคมมีแนวคิดและค่านิยมในการมองข้ามความต้องการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อม มุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2. ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการมี

ส่วนร่วมของพันธมิตรทั้งที่มีเป้าหมายที่จะปฏิรูปและไม่ปฏิรูปตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรม มุ่งจับคู่วิธีการและเป้าหมาย เปลี่ยนสภาพส่วนต่าง ๆ ของสังคมให้ตระหนักถึงหลักสูตรหลักคุณธรรม (Moral Course)

3. ภาวะผู้นำการปฏิวัติ (Revolutionaries) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการผูกมัดความมุ่งมั่น ความกล้าหาญ ความไม่เห็นแก่ตัว และแม้แต่การละทิ้งตนเอง นักปฏิรูปปฏิบัติการเป็นส่วนต่าง ๆ (The Parts) ในขณะที่นักปฏิวัติปฏิบัติการในภาพรวม (The Whole) ในความหมายที่กว้าง มากที่สุดการปฏิวัติคือการเปลี่ยนสภาพของระบบสังคมทั้งระบบให้สมบูรณ์และในวงกว้าง การเปลี่ยนสภาพดังกล่าวหมายถึงการสร้างลัทธิใหม่ ความเคลื่อนไหว กระตือรือร้นที่จะล้มล้างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถส่งผลต่อการสร้างเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม กฎหมาย และแม้แต่ชนชั้นทางสังคมใหม่

4. ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes) คือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีหรือความสามารถพิเศษ (Charismatics) ซึ่งถูกอ้างอิงมากที่สุดในปัจจุบันในฐานะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงและต้องการผู้ตามที่มีศักยภาพ จึงเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ กล่าวคือ มีสติปัญญาเป็นนักปฏิรูป เป็นนักปฏิวัติ และเป็นวีรบุรุษ (มีบารมี)

ซึ่งทฤษฎีของ Burns สรุปว่าค่านิยมแบบผลิตศีลธรรมผลักดันให้บุคคลสามารถใช้อำนาจ แต่ไม่ใช่ผู้นำตามจำกัดความของ Burns ค่านิยมเชิงคุณธรรม (วิธีการกับเป้าหมาย) ผลักดันให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากอำนาจที่ชั่วร้ายของผู้ที่ประพฤติศีลธรรม กล่าวโดยสรุปรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns คือ ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งถือเป็นผู้นำที่แท้จริงเนื่องจากที่ผู้นำที่ไม่มีคุณธรรมไม่สามารถผู้ตามไปสู่การให้เหตุผลเชิงคุณธรรมในระดับที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นของ Kolberg ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “มีศักยภาพมากกว่า” “ซับซ้อนมากกว่า” “มีคุณธรรมสูงกว่า” ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเน้นเป้าหมายตามทฤษฎีอำนาจและแรงจูงใจทางจิตวิทยาของ Burns “ผู้นำทุกคน คือ ผู้มีอำนาจแต่ไม่ใช่ผู้มีอำนาจทุกคนที่จะเป็นผู้นำในทางจิตวิทยา” ผู้ใช้อำนาจจะแตกต่างจากผู้นำ เนื่องจากผู้ใช้อำนาจ “ปฏิบัติต่อบุคคลเหมือนสิ่งของ” และ “ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ลบล้างแรงจูงใจของผู้ตาม” บอนยอตสามเหลี่ยมคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ และอาจเปลี่ยนผู้นำให้เป็นผู้ทำให้เกิดคุณธรรม (Moral Agents) ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์บนฐานของอำนาจและค่านิยมเชิงคุณธรรม

Bass ทำการศึกษาแนวคิดของ Burns and Weber แล้วสรุปประเด็นสำคัญ คือ 1) Burns ไม่สนใจความต้องการจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงถูกจำกัดวงแคบเพียงเป้าหมายด้านคุณธรรม และ 3) กำหนดความต่อเนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสู่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass เนื่องจากสามารถนำไปใช้ได้ในระดับสากลโดยไม่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ทักษะชั้นสูง กล่าวคือ การชักนำ การเจรจาต่อรองและการชักชวน การมีส่วนร่วม และการใช้อำนาจ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่แสวงหาวิธีการที่จะกระตุ้นและทำให้เกิดความพึงพอใจสูงขึ้นเพื่อให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ สู้ระดับความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กระตุ้นให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้ตามได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามมากกว่าที่ถูกคาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำให้ค่านิยมเกี่ยวกับผลลัพธ์สูงขึ้น โดยการขยายความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ใช้อิทธิพลทำให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น และ/หรือ โดยการเปลี่ยนแปลงความต้องการจำเป็นตามลำดับขั้นของ Maslow ผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เปลี่ยนสังคมที่วิปริต และแสดงให้เห็นความจริง จูงใจให้ผู้ตามมองงานที่ทำจากมุมมองใหม่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในภาพที่ใหญ่ขึ้น และจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มองข้ามความสนใจ ส่วนบุคคลและมุ่งที่ความสนใจขององค์การ (Bass & Avolio, 1994)

นอกจากนี้ Bass & Avolio ได้กำหนดมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจำนวน 4 มิติ คือ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจำเป็นต้องสามารถเชื่อมโยงทั้งระดับความรู้ ความเข้าใจ และอารมณ์เข้ากับผู้ปฏิบัติงานได้ ในกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ยังให้ความสำคัญกับความรู้สึกละและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความผูกพันและความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Stevenson & Warr (2004) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I (Four I's) (Bass & Avolio, 1990) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างน่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน โดยผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ตามได้อย่างชัดเจน มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งยึดมั่นในอุดมการณ์อย่างแน่วแน่

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยทำให้งานมีความหมายและท้าทาย ส่งผลให้ผู้ตามมีพลังและความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกและการคิดในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน อีกทั้งยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจผ่านการให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถเผชิญและจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา อีกทั้งยังช่วยให้ผู้ตามมองปัญหาเป็นความท้าทายที่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ จึงเกิดความกล้าในการคิดนอกกรอบ กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำให้ความสนใจและดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นทั้งโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผ่านการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมถึงส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถใช้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งยกระดับผู้ตามให้ก้าวข้ามความสนใจส่วนตน โดยอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ความคิดเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนามาตรฐานภาวะและยกระดับอุดมการณ์ของตนเอง อันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน การตระหนักรู้และบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดี (Well-Being) ของทั้งองค์กรและบุคคลรอบข้าง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทในการเพิ่มคุณค่าและความหมายของงานในชีวิตของผู้ตาม รวมทั้งอาจมีส่วนช่วยชี้นำและส่งเสริมการพัฒนาความต้องการทางจริยธรรมให้สูงขึ้นอีกด้วย (Bass, 1985)

นอกจากนี้ Bass and Avolio ได้กล่าวในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น โดยการศึกษาวิจัยการรวบรวมข้อมูล การพัฒนาฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กร และในสังคมกับภาวะผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งในแวดวงธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประเมินผ่านเครื่องมือภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่พัฒนาโดย Bass และ Avolio ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสร้างความพึงพอใจได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass (1994) และมีทั้งงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาทางทฤษฎีจำนวนมากที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญอย่างมีนัยต่อการยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ภายหลังจากการพัฒนาแนวคิดและการศึกษาทฤษฎีดังกล่าว ได้นำไปสู่การอธิบายภายใต้กรอบ “ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์” (Model of Full Range of Leadership) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาล้วนส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลสูงสุดในบรรดาภาวะผู้นำทั้งหมดดังกล่าว (Bass & Avolio, 1994)

และในทฤษฎีสุดท้ายเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nanus (1985) ที่ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่นแน่วแน่ (Persistence) การมอบอำนาจให้ผู้อื่น (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) ทั้งนี้ ข้อค้นพบสำคัญโดยส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำหรือผู้จัดการแบบแลกเปลี่ยน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่สามารถเสริมพลังตนเอง (Self-empowered leaders) และเติบโตเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงได้ บทบาทสำคัญของผู้นำคือการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจและมองเห็นทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้บุคคลที่ได้รับการเสริมพลังสามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางของตนเองได้อย่างมั่นใจ ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้เป็น 3 ประการดังนี้

1. วิสัยทัศน์การพัฒนา (Developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กรในอนาคต สามารถรวบรวมพลังจากพนักงานให้ทุ่มเทร่างกายแรงใจ ทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงให้ได้ ผู้นำจะต้องใส่ใจว่าในอนาคตอะไรจะเกิดขึ้นกับองค์กร จะต้องตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต กำหนดทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติของพนักงานทุกคนในองค์กร

2. พัฒนาความผูกพันและความเชื่อมั่น (Developing commitment and trust) ผู้นำจำเป็นต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอาศัยการโน้มน้าวและการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันโดยสมัครใจ มากกว่าการใช้การบังคับพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความผูกพันและความเต็มใจ ผู้นำต้องสร้างความศรัทธาการยอมรับในความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอของผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation organizational learning) ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและผู้นำควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยบทเรียนจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต อีกทั้งต้องตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และยากต่อการคาดการณ์ นอกจากนี้ ผู้นำจำเป็นต้องติดตามและประเมินการตอบสนองของผู้ตาม รวมถึงภาพลักษณ์หรือการรับรู้จากภายนอกที่มีต่อแนวคิดของตน ขณะเดียวกันผู้นำควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นให้พนักงานตระหนักและเรียนรู้ถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงได้เลือกนำองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า 4I (Four I s) จากแนวคิดของ (Bass & Avolio, 1990) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานในองค์การที่ทำงานมีความรู้สึกรอยากรที่จะทำงานมากยิ่งขึ้นซึ่งเกิดมาจากการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ถ้าองค์การที่มีพนักงานที่มารับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีคนรอบข้างก็จะเกิดความสบายใจและมีความสุข (ไกรศักดิ์ พิกุล, 2559)

ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ชญาภา วรวิรรณ (2552) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิตหรือไม่มีชีวิต เช่น สถานที่ตั้งขององค์กร กฎระเบียบขององค์กร โครงสร้างการทำงาน วัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมถึงลักษณะทางกายภาพขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและผลสำเร็จในการทำงาน

ธัญยากร อัญมณีเจริญ (2555) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบภายในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการออกแบบพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ปัทมาวดี อุดแดง (2555) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงสิ่งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และมนุษย์สร้างขึ้น เช่น อากาศ สถานที่ตั้ง ขององค์กร กฎระเบียบ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการต่าง ๆ ในองค์กร ๆ

นงชนก ผิวเกลี้ยง (2556) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีผลต่อการรับรู้

ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

หญิง ต้นอุดม (2556) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่แวดล้อมผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ ซึ่งครอบคลุมทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต สิ่งที่สามารถมองเห็นหรือไม่สามารถมองเห็นได้ รวมถึงสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ทั้งในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลก่อให้เกิดแรงกดดันและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็นด้านกายภาพ เช่น บุคคล เครื่องจักร สารเคมี อากาศ ที่หายใจ แสงสว่าง เสียง และอุณหภูมิ รวมถึงด้านจิตสังคม เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ไกรศักดิ์ พิกุล (2559) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานของบุคคล นั้น ๆ ที่ส่งเสริมหรือเอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทั้งสิ่งมีชีวิต สิ่งไม่มีชีวิต และสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อความเป็นระเบียบในการอยู่ร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

ทิพวรรณ เอี่ยมวงษา (2559) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่มีต่องาน และผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเทกำลังใจ กำลังความคิดและกำลังกาย ทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน อาจเป็นปัจจัย ที่ส่งผลภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า

นฤมล ศิลวีศาล (2560) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่แวดล้อมบุคคล ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความคิดความรู้สึกของบุคคล อันส่งผลให้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นฤมล อินทราชติ (2560) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่แวดล้อมบุคคล ซึ่งครอบคลุมทั้งสิ่งที่สามารถมองเห็นและไม่สามารถมองเห็นได้ โดยรวมถึงปัจจัยภายในหน่วยงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ด้านกายภาพ การจัดการเรียนการสอน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการทำงานในหลายด้าน และหากได้รับการจัดให้เหมาะสม ก็จะมีบทบาทเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การ

กัญจน์ชยารัตน์ อุดคำมี (2561) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาวะทุกสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึง สภาพแวดล้อม นั้น ๆ ซึ่งสภาพแวดล้อมเหล่านี้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ณัชพงศ์ พิสิษฐพงศ์ (2561) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน โอกาสในการเจริญก้าวหน้า โครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ ค่าตอบแทน ลักษณะเฉพาะของงาน การกำกับ ดูแลหรือการนิเทศงาน ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน การสื่อสาร สภาพ การทำงาน และสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่บุคลากรได้รับ

Stahl (1956) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อม ตัวผู้ทำงานที่มีความกระตือรือร้นต่อสุขภาพร่างกายหรือวัตถุอัน ครอบคลุมไปถึง การทำงาน การหยุดพักผ่อน ลักษณะของงาน สุขภาพอนามัย ความ ปลอดภัย และสุขภาพจิต และการสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน การกีฬา การสันทนาการ รายได้ และเงินเดือน สิ่งเหล่านี้จะได้รับการพิจารณาให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมย่อมเป็นการ จูงใจ คนให้ทำงานได้

Astin (1972) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรม เหตุการณ์บรรยากาศทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการ เรียนการสอน ด้านการบริหาร และด้านกายภาพ

Moos (1986) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของ บุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นในการทำงาน

Heath et al. (2004) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพที่เอื้ออำนวยใน การปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมายขององค์การ โดยมีแนวทาง ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในงาน และการส่งเสริมการตัดสินใจในการ ทำงาน

The American Association of Critical Care Nurses (2005) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้แก่องค์การได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งส่งผลให้องค์การเพิ่มคุณค่าของงานได้มากขึ้น จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ว่า หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานและมีผลต่อความรับรู้ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในงานโดยมีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และโครงสร้างขององค์การที่มีความชัดเจนกับแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้หันมาให้ความสนใจในการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเกื้อหนุนให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การเอาใจใส่ในความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ย่อมทำให้บุคลากรอยากทำงานอยู่ร่วมกับองค์การมากที่สุด จากปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้หลายองค์การทั้งองค์การเก่าและองค์การใหม่ใส่ใจสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่และมีความสุขมากยิ่งขึ้น นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

ไกรศักดิ์ พิภูล (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมภายในองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากในการปฏิบัติงานแต่ละครั้งพนักงานภายในองค์การมีวิธีการมองและมีการรับรู้ในเรื่องของการทำงานที่แตกต่าง กัน และมีการให้คำนิยามในหลาย ๆ แง่มุม รวมไปถึงมุมมองที่แตกต่างกันออกไป

นฤมล อินทราชติ (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ สภาพแวดล้อมในการทำงานว่า สภาพแวดล้อมมีความสำคัญในการที่จะทำให้เข้าใจการทำงานและทำให้รู้จุดอ่อนของการปฏิบัติงานที่คนในหน่วยงานไม่พึงพอใจ ดังนั้นสภาพแวดล้อมจึงมีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้เรารู้ทันความคิดของสมาชิกในองค์การหากสภาพแวดล้อม

ในที่ทำงานดีและพอใจก็จะทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและสมาชิกก็จะมีแรงผลักดัน และทำให้สมาชิกในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ

กัญจน์ชยารัตน์ อุดคำมี (2561) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ สภาพแวดล้อมในการทำงานว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อ พฤติกรรม และความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสภาพแวดล้อมในการทำงานจึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงาน อีกทั้งเป็นส่วนที่ช่วยในการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานดี ก็จะทำให้ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและจัดการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและ สิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและมีความสุขใน การทำงานได้ การปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมมีบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดความสุข จะสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ โดยที่ผู้บริหารมีการจัด แนวทางการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของพนักงาน เช่นสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ ควรมีการจัดอาคารสถานที่ที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานมีห้องพักผ่อนสำหรับเจ้าหน้าที่ มีการระบายอากาศและมีแสงสว่างที่เพียงพอในการทำงานสิ่งแวดล้อมด้านสังคมควรจัดให้มีแรงจูงใจในการร่วมมือร่วมใจกันทำงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเอื้ออาทรห่วงใยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นความคิด และมี การเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานที่ท้าทาย ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลงานที่พึงพอใจ มีผลให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การต่อไป

Brown and Moberg (1980) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ สภาพแวดล้อมในการทำงานว่า สภาพแวดล้อมในองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การเพราะจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของ องค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ นอกจากนี้ จะเห็นว่าหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศขององค์การเพราะบรรยากาศขององค์การถูกสั่งสมจากความเป็นมาจากวัฒนธรรม กลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่วิธีคิด

Porter and Steers (1983) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ สภาพแวดล้อมในการทำงานว่า สภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เพราะสภาพแวดล้อมจะมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานใน องค์การ และยังกล่าวอีกว่าการวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การจะไม่สมบูรณ์ หากไม่มีการพิจารณาลักษณะ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลและพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเรียกว่าสภาพแวดล้อมในองค์การ “บรรยากาศ ขององค์การ” ซึ่งเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ และส่งผลต่อพฤติกรรม

จากความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ว่า การรับรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมภายในองค์การเป็นอย่างมาก สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับบุคคลและพฤติกรรมในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่แล้วผู้ปฏิบัติงานก็จะทำงานและเต็มใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ จนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

นงชนก ผิวเกลี้ยง (2556) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านกายภาพ หมายถึง สภาพทั่ว ๆ ไปในหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
2. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถเป็นงานที่น่าสนใจ และส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
3. ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง การได้รับความสะดวกในการเข้าถึงและใช้บริการด้านสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง ค่าช่วยเหลือต่าง ๆ การสนับสนุนด้านการศึกษาของบุตรทุนการศึกษา รวมถึงสวัสดิการด้านการกู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัย

4. ด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเดียวกัน โดยเพื่อนร่วมงานสามารถให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจ ให้กำลังใจ ในเรื่องทั่วไป และเสริมสร้างความมั่นใจ รวมถึงช่วยให้บุคคลรับรู้ถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเอง

5. ด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชานำมาใช้ใน การบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม

หญิง ดันอุดม (2556) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์การและการจัดการ หมายถึง ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การ การวางนโยบาย แนวทางปฏิบัติภายในองค์การ การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ สายการบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน และทราบทั่วถึงกัน ตลอดจนมีช่องทางในการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข่าวสารในองค์การเหมาะสม นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน กิจกรรมของหน่วยงาน

2. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ การได้รับการตรวจ แะน่งานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน รวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีอิสระและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น สามารถที่จะโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเสรี และ การจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงทักษะในการทำงาน ตลอดจนการได้รับคำแนะนำเรื่องปัญหาส่วนบุคคล เพื่อลดความเครียดทางอารมณ์ สร้างความรู้สึกสบาย และลดความกดดันที่เกิดขึ้นจะลดลง

3. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตน ได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงานมีความสามัคคี รู้จักหน้าที่ของตน ช่วยเหลือเกื้อกูล หรือการมีกิจกรรมพักผ่อนหย่อนใจร่วมกัน

4. คุณลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่มีความชัดเจน มีขอบเขต ความรับผิดชอบ และมีความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบ งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี และได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงาน

บริหารสาธารณะ เป็นงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถ มีส่วนร่วม โดยการให้โอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ และมี ความเคารพในตนเองมากขึ้น รวมถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ในการตัดสินใจ หรือ ปฏิบัติการด้วยตนเอง ตลอดจนเน้นเรื่องคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณงาน อีกทั้งระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม

5. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความมั่นคงในการทำงานการที่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจและปลอดภัย ที่ได้ทำงานในองค์การ และมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ยอมรับและยกย่องชมเชย เมื่อปฏิบัติงานดีส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ศึกษาต่อ และมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น ตลอดจนการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

6. สภาพที่ทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความสะอาด เป็นระเบียบ และมีความปลอดภัย โดยมีการจัดวางเครื่องมือและอุปกรณ์อย่างเหมาะสมและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการระบายอากาศที่ดี ปราศจากเสียงรบกวน และมีแสงสว่างเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ โดยมุ่งเน้นวิธีการ ที่หลากหลายและสร้างสรรค์ เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน

7. ค่าจ้าง และสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ หมายถึง เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงานและมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาคและมีสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำเหน็จบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลา ค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย เป็นต้น

ไกรศักดิ์ พิกุล (2559) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความเกี่ยวข้องกับการทำงาน (Job Involvement) คือ การที่พนักงานปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบให้เต็มที่ให้ได้ตรงตามคำสั่ง ตรงตามเป้าหมายและให้ได้มาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยที่พนักงานในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และในการทำงานเมื่อพนักงานพบเจอปัญหาจากการปฏิบัติงานจะต้องมีคนคอยสนับสนุนแนะนำในการทำงานหรือแก้ปัญหา

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและทางองค์กรควรมีการจัดอบรมเพิ่มความรู้ทักษะและเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานหรือเรื่องที่เป็นประโยชน์กับพนักงานในการปรับใช้กับการทำงาน เพื่อที่จะให้พนักงานได้มีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อจะให้งานของพนักงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ด้านการสนับสนุนการทำงาน (Support) คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการสนับสนุนคือความรู้สึกของพนักงานที่มีความเป็นมิตรที่ดีภายในองค์กรคอยสนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของทั้งหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการสนับสนุนให้พนักงานความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อที่จะเตรียมพร้อมในการได้รับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นอย่างมีคุณภาพ

3. ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) คือสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความเป็นอิสระในการทำงานคือการที่พนักงานในองค์กรสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ตนเองนั้นได้รับผิดชอบสามารถพูดและเสนอแนวคิดว่ายากให้งานที่ตนได้รับผิดชอบนั้นควรจะทำหรือเป็นแบบไหนสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบอย่างอิสระ ทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกว่าเป็นนายของตัวเอง ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

4. โครงสร้างระเบียบ และการสั่งงานขององค์กร (Order and Organization) คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านโครงสร้างระเบียบ และการสั่งงานขององค์กรคือการที่องค์กรมีความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนในการดำเนินงานตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน หรือ ระหว่างเพื่อนร่วมงานเอง ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างเป็นระเบียบชัดเจนไม่ซับซ้อน ฉะนั้นจะต้องมีการกำหนดแผนผังองค์กรให้มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนไม่ทับซ้อนแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security) คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัย พนักงานต้องการความมั่นคงในการดำเนินชีวิตและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยองค์กรทำให้พนักงานเชื่อมั่นในตัวของ องค์กรว่าองค์กรสามารถสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานทุกคน สามารถทำงานและดำเนินชีวิตไป

ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาต้องทำให้พนักงานรู้สึกถึงความอบอุ่นและปลอดภัยที่จะมาทำงานในองค์การทำให้รู้สึกว่าเข้ามาแล้วคุ้นเคยเหมือนบ้านอีกหนึ่งหลังของพนักงานก็จะรู้สึกรักและอยากจะทำงานกับองค์การไปตลอด

6. ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ (Income and Benefit) คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านค่าจ้างและการให้รางวัลคือ เงินหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ทางองค์การได้มอบให้กับพนักงาน โดยเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตามตกลงในสัญญาจ้างโดยจะแบ่งเป็นเงินประจำเดือนและสวัสดิการของพนักงานต่าง ๆ ที่พนักงานควรจะได้รับ เช่น วันหยุดประจำปี วันลาพักผ่อน ค่ารักษาพยาบาล เบี้ยประกัน เบี้ยประกันสังคม เป็นต้น

นฤมล อินทราชติ (2560) ได้แบ่งองค์ประกอบของ สภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ในโรงเรียน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านกายภาพ หมายถึง ลักษณะการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสวยงาม ห้องเรียนมีขนาดเหมาะสม ไม่คับแคบ เชื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างสะดวก มีการจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ และโรงอาหารให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน พื้นที่โดยรอบ เช่น ถนน อยู่ในสภาพดี ไม่มีหลุมหรือบ่อ ระบบจัดการขยะมีความสะอาด ปราศจากกลิ่นไม่พึงประสงค์ รางระบายน้ำสามารถระบายน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีสิ่งอุดตัน ภายในอาคารมีแสงสว่างเพียงพอและเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม นอกจากนี้ การจัดวางตำแหน่งของอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความเหมาะสม ไม่ห่างหรือใกล้กันเกินไป และเชื้อต่อความสะดวกในการติดต่อและใช้งาน

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยโรงเรียนมีการจัดทำแผนการสอน มีสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เทคโนโลยี มีสถานที่พร้อมต่อการจัดการเรียนการสอน จัดห้องเรียนให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน มีการจัดครูประจำชั้น ประจำวิชาเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

3. ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง การตอบแทนและการสนับสนุนที่บุคลากรได้รับในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ อาทิ ค่ารักษาพยาบาล และการได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อเป็นแรงจูงใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ โรงเรียนยังให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น หนังสือ เครื่องฉายภาพ เครื่องถ่ายเอกสาร และคอมพิวเตอร์

4. ด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ในองค์การเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันโดยให้ความช่วยเหลือ มีน้ำใจ มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลโดยปราศจากการขัดแย้ง และร่วมกันทำกิจกรรมหรืองานพร้อม ๆ กัน เพื่อให้บรรลุไปได้ด้วยดี

5. ด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้ร่วมงานเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน

Jones (1949) ได้แบ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) หมายถึง องค์ประกอบที่ไม่มีชีวิตในธรรมชาติ เช่น ภูมิอากาศ ลักษณะภูมิประเทศ พื้นที่ และ อุณหภูมิ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่โดยทั่วไป และมีความสำคัญในฐานะสภาพแวดล้อมเบื้องต้นที่มนุษย์ต้องปฏิสัมพันธ์ด้วยเป็นลำดับแรก ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) หมายถึง กลุ่มบุคคล หรือผู้คนที่อยู่รายล้อมบุคคลหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด หรือการดำเนิน ชีวิตของบุคคลนั้น โดยอาจมีหรือไม่มีกิจกรรมร่วมกันก็ได้

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural environment) องค์ประกอบที่ มนุษย์สร้างขึ้นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ครอบคลุมทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักร ตลอดจนความเชื่อ ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มี อิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์

4. สภาพแวดล้อมย่อย (Segmented environment) ได้แก่ ลักษณะของ สภาพแวดล้อมที่แบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมในชนบทและ สภาพแวดล้อมในสังคมเมือง

Gilmer (1973) ได้แบ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึก อุ่นใจและปลอดภัยในการทำงานภายในองค์การ ทั้งนี้ จากงานวิจัยพบว่า บุคคลที่มีระดับ การศึกษาต่ำหรือมีความรู้จำกัด มักให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานในระดับสูง ขณะที่บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงมักมองว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญน้อยกว่า

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การที่บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยองค์การมีการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม การมอบบำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การยอมรับและยกย่องชมเชยเมื่อมีผลงานที่ดี รวมถึงการส่งเสริมให้ศึกษาต่อและจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

3. องค์การและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การ การวางนโยบาย แนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์การ ชื่อเสียงขององค์การและการดำเนินงานขององค์การละองค์การก็จะมีผลให้สวัสดิการกับพนักงานแตกต่างกันออกไปตามแต่ละลักษณะหรือนโยบายของแต่ละองค์การ อาจจะทำให้ในรูปแบบของส่วนลดยุติธรรมสำหรับพนักงานที่ทำงาน อยู่ในองค์การนั้น ๆ และการให้รางวัลก็ถือเป็นหนึ่งนโยบายการให้สวัสดิการของแต่ละ องค์การอย่างเช่น นโยบายการให้โบนัสประจำปี หรือรางวัลสำหรับพนักงานทำงานได้ตาม เป้าหมาย ตามยอดขายที่ทางองค์การกำหนด เป็นต้น

4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของจำนวนค่าจ้างให้สอดคล้องกับปริมาณและคุณภาพ ของผลงาน รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมและเสมอภาค

5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspects of the jobs) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่า ความภาคภูมิใจ และมีสถานภาพหรือศักดิ์ศรี รวมทั้งได้รับการยอมรับและนับถือว่าเป็นงานบริการสาธารณะ เป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม มีความท้าทาย และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

6. การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานที่ทำได้ การนิเทศงานไม่ดี อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงาน

7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs) คือ การได้ปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะหรือพื้นฐานใกล้เคียงกัน ได้รับการยอมรับและ

รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสามัคคี และตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งมีกลุ่มการทำงานที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์การ เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์การ ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์การกำลังทำอยู่และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจการบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและกระบวนการทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์การและบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบมีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักร จัดไว้อย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อมที่จะใช้อยู่เสมอมีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสมมีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัยมีสถานที่จอดรถ

10. สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่บุคคลได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี สิทธิการลา ค่ารักษาพยาบาล และการจัดประกันภัย

Steers (1979) ได้แบ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน หมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน
3. การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ หมายถึงการตัดสินใจสำคัญจะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง
4. การเน้นถึงความสำเร็จ หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรในองค์การที่จะทำงานที่ดีและช่วยเหลือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์
5. การเน้นฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง ระดับที่องค์กรพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์การ

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง หมายถึง ระดับของแรงกดดันหรือปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การที่อาจส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงาน

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง หมายถึง ระดับที่บุคลากร ในองค์การมีแนวโน้มที่จะปกปิดความผิดพลาดของตนเอง และไม่เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

8. สถานภาพและขวัญ หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ว่าเป็นสถานที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ หมายถึง ระดับสมาชิกในองค์การทราบว่าผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานและสนับสนุนในการทำงาน

10. ความยืดหยุ่นความสามารถขององค์การ หมายถึง ระดับที่องค์กรรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกำลังทำอะไร องค์กรมีความสามารถและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนองปัญหานั้นอย่างไร

Brown and Moberg (1980) ได้แบ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานเน้นการใช้อำนาจ มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัดเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการตัดสินใจ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณา ความดีความชอบลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงาน ในส่วนความสัมพันธ์นั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาใจใส่ผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในงาน

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาท มุ่งให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและความมีเหตุผล โดยการแข่งขันและความขัดแย้งจะอยู่ภายใต้กรอบของกฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อมเช่นนี้จะให้ความสำคัญกับความมั่นคงเป็นหลัก

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นการทำงาน จะเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญกฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมีถ้าไม่ช่วยให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย

4. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นความสำคัญของบุคลากร องค์กรแบบนี้เป็นองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความพึงพอใจในการทำงานและคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยม

Savichi and Cooley (1982, อ้างอิงใน ทิพวรรณ เขียวมวงษา, 2559) ได้แบ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 องค์ประกอบได้แก่

1. ด้านสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน

1.1 ความมีอิสระ หมายถึง มีอิสระในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติการด้วยตนเอง ถ้าได้ทำงานอิสระมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับมาให้คิดเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.2 การมุ่งมั่น หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นในการวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพและมีการดำเนินงานตามแผน ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้บริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานเน้นปริมาณและคุณภาพมากเกินไปก็จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้

1.3 ความชัดเจน หมายถึง หน่วยงานมีการประกาศให้บุคลากรได้ทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารหรือหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และมีการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน มีการวางมาตรฐาน และแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งและความไม่ชัดเจนในบทบาทได้

1.4 การนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง หน่วยงานมีการส่งเสริมให้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้โดยเน้นวิธีการที่หลากหลายและแปลกใหม่ เช่น การนำวิทยาการใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

1.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. ด้านสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่องานและบุคคลน้อย แต่ให้ความสนใจต่อกฎเกณฑ์ และต้องการที่จะให้สภาพแวดล้อมคงอยู่ และควบคุมสภาพแวดล้อมโดยใช้ประโยชน์จากกฎเกณฑ์นั้น ๆ ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด จึงก่อให้เกิดความคับข้องใจความเครียด ซึ่งขัดขวางต่อการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นได้

3. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานสถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ค่าตอบแทนสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

Moos (1986) ได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การด้านสุขภาพ โดยได้สรุปแนวคิดในการวัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ เป็น 3 มิติ ในหนังสือ Work Environment Scale Manual ทั้งนี้ ได้ให้ความหมายของ Work Environment Scale (WES) ว่าเป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนเอง และได้แบ่งองค์ประกอบของการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มิติสัมพันธ์ภาพ (Relationship dimension) หมายถึง การรับรู้ในการมีความเกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันต่องาน ความเป็นมิตรและการสนับสนุน ในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการที่หน่วยงานให้การสนับสนุนบุคลากร และกระตุ้นให้ บุคลากรสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิติดีนี้ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการมีความเกี่ยวข้อง ในงาน ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านการมีความเกี่ยวข้องในงาน (Involvement) หมายถึง การที่ บุคลากรรับรู้ว่าคุณและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความเอาใจใส่และ ความผูกพันต่องาน เช่น การมีส่วนร่วมในการประชุม การร่วมเสนอความคิดเห็น หรือการ เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการแสดงความรักในการเป็น อาสาสมัครหรือปฏิบัติงานล่วงเวลาในหน่วยงาน

1.2 ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer cohesion) หมายถึง การรับรู้ถึงบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการให้การสนับสนุน ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เช่น การช่วยเหลือเพื่อพิจารณาความดีความชอบให้แก่ เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนให้ได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสม หรือการช่วยเหลือในงาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบของเพื่อนร่วมงานเมื่อมีโอกาสและสามารถช่วยได้

1.3 ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor support) หมายถึง การรับรู้ว่าหัวหน้างานให้การสนับสนุนในด้านการยกย่องชมเชย ให้กำลังใจและกระตุ้นให้ บุคลากรให้แรงสนับสนุนต่อเพื่อนร่วมงาน

2. มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal growth dimension)

หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเองภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน และระดับความกดดันในการทำงาน

2.1 ด้านความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าหน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจหรือปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยการมีอิสระในการทำงานมากขึ้นจะเอื้อให้บุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับ มีโอกาสนำความรู้และทักษะส่วนบุคคล รวมถึงทักษะทางวิชาชีพมาใช้ และสามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ด้านการมุ่งมั่นในการทำงาน (Task orientation) หมายถึง การรับรู้ถึงการตระหนักและให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน โดยยึดหลักการวางแผนงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน 2.3 ด้านความกดดันในการทำงาน (Work pressure) หมายถึง การรับรู้ถึงการอยู่ในสภาพการทำงานที่มีการเร่งงานหรือปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมาก ต้องปฏิบัติอย่างเร่งรีบ ต้องตัดสินใจรวดเร็วภายใต้เวลาที่จำกัด เพื่อให้งานนั้นมีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน

3. มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (System maintenance and change dimension)

หมายถึง การรับรู้ว่าโครงสร้างของหน่วยงานมีความโปร่งใสชัดเจน มิตินี้ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความชัดเจนของงาน ด้านการควบคุมงาน ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ในงาน และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง การรับรู้ความชัดเจนในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยในหน่วยงานมีการประกาศ หรือแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารหรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และมีการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน มีการวางมาตรฐานและแบบแผนในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับไว้ชัดเจน ความชัดเจนต่าง ๆ ที่มีในหน่วยงานจะช่วยเป็นแรงจูงใจให้เกิดการทำงานที่ดี

3.2 ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีกฎเกณฑ์ หลักการหรือแนวทางในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร

โดยหัวหน้า งานเป็นผู้ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้กฎเกณฑ์ ระเบียบมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้ความสนใจต่อกฎเกณฑ์หลักการอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของบุคลากร อาจก่อให้เกิดความเครียดและความไม่พอใจในการ ปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การควบคุมงานควรมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3.3 ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (Innovation)

หมายถึง การรับรู้ว่ายหน่วยงานมีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานโดยเน้นที่ วิธีการแปลกใหม่ มีความหลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ หรือเป็นวิธีที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความหลากหลายมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยบุคลากรรับรู้ เข้าใจและสามารถเข้าร่วมในนวัตกรรมนั้น ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นจะสร้างความพึงพอใจในงานที่มีการดำเนินการร่วมกัน

3.4 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical comfort) หมายถึง

การที่ หน่วยงานจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกสบายในการทำงานให้บุคลากร ไม่ตึงเครียดจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ สถานที่ปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้และสิ่งที่เกี่ยวข้องการทำงานให้มีประสิทธิภาพและปลอดภัย

Schultz and Schultz (1994, อ้างอิงใน ธัญยากร อัญมณีเจริญ, 2552) ได้แบ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพการทำงานด้านกายภาพ (Physical Working Conditions) ประกอบด้วย ปัจจัยหลายอย่างตั้งแต่ที่จอดรถ สถานที่ตั้งของตึกทำงาน ปริมาณเสียง แสง อุณหภูมิ และความชื้นในที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับพนักงาน
2. สภาพการทำงานด้านเวลา (Temporal Working Condition) ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการทำงานชั่วโมงในการทำงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง การทำงานเป็นกะ การทำงานแบบยืดหยุ่น เวลาหยุดพักระหว่างการทำงาน หากชั่วโมงการทำงานระบุนั้นมากเกินไป ชั่วโมงในการทำงานที่ใช้ปฏิบัติงานจริงยิ่งน้อยลงเท่านั้น
3. สภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม (Psychological and Social Working Conditions) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน การออกแบบงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น งานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความสำเร็จหรือในทางตรงกันข้าม งานที่ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าและความเบื่อหน่าย นอกจากนี้ งาน

บางประเภทที่มีลักษณะง่าย ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะ และต้องปฏิบัติซ้ำ ๆ อาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย และเมื่อดำเนินไปเป็นระยะเวลานาน อาจพัฒนาไปสู่ภาวะความอ่อนล้า (Fatigue) ทั้งนี้ ความอ่อนล้าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความอ่อนล้าทางจิตใจ (Psychological Fatigue) และความอ่อนล้าทางร่างกาย (Physical Fatigue) ซึ่งทั้งสองลักษณะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เพิ่มโอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุ รวมถึงอาจนำไปสู่การขาดงานได้

McKim (2003, อ้างอิงใน กัญจน์ชยารัตน์ อุดคำมี, 2561) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้ด้วยดี รายละเอียด ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ลักษณะหรือองค์ประกอบของสถานที่ทำงาน ที่เอื้อต่อการสร้างความรู้สึกลดตึงและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน โดยสถานที่ทำงานควรมีความเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อย และเหมาะสม ทั้งนี้ หากมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดอันตรายและภาวะเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานได้

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีความชัดเจนมีมาตรฐาน มีรูปแบบและแนวทางในการสื่อสารที่ชัดเจน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และสหสาขาวิชาชีพ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม

3. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ บรรยากาศในการทำงานที่มีการยอมรับในความสามารถของบุคลากร มีการสนับสนุน ส่งเสริม และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้มีความคิดสร้างสรรค์ และมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ

Health et al. (2004) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อช่วยให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีองค์ประกอบว่ามี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีสามารถทำให้เป็นที่ยอมรับต่อผู้อื่น และสื่อความหมายเข้าใจกัน โดยมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีเป้าหมายของการติดต่อสื่อสาร และเป็นการติดต่อสื่อสารในแนวเดียวกัน สื่อสารด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการประสานงานและร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแก้ไขปัญหาด้วยการชี้แจงหรือหาทางสงบยุติโดยเร็วและอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การส่งเสริมการตัดสินใจในการทำงาน เป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานซึ่งทำให้เกิดคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น โดยการให้อำนาจในการทำงาน มีการกระตุ้นความคิดกล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยคุณภาพ เรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

3. การร่วมมือสร้างความสัมพันธ์ โดยการทำงานเป็นทีมซึ่งจะส่งผลไปในทางบวก คือการเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันโดยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีความเชื่อถือกันมีความสามัคคี มีความเอื้ออาทร มีความผูกพัน มีน้ำใจ และมีความสามารถในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสนใจนำแนวคิดสภาพแวดล้อมในการทำงานของ Moos (1986) มาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ด้านสัมพันธภาพ 2) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และ 3) ด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายในจิตใจและสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบตัวของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร และองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ทั้งนี้ในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครนั้น ต้องสัมผัสกับองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ทุก ๆ วัน มีการสร้าง สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความก้าวหน้าในงาน โดยมีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีโครงสร้างขององค์การที่มีความชัดเจนกับแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยสรุปความหมายขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านสัมพันธภาพ หมายถึง การมีส่วนร่วมในงาน ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีการอุทิศตนให้กับงาน มีส่วนร่วมในงาน มีการเสนอความคิดเห็นในการทำงาน และร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน มีการแสดงความเป็นมิตรของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ มีการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงานได้รับความไว้วางใจ การสนับสนุนยกย่องชมเชย และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

2. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นอิสระ ได้รับการส่งเสริมและเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ตามความเหมาะสม โดยองค์การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตัวเองอย่างเต็มที่ ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน มีการวางแผนการดำเนินงานที่ดี ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในสถานะที่ต้องรับผิดชอบงานในปริมาณมาก

ต้องปฏิบัติงานภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดและให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3. ด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน หมายถึง โครงสร้างขององค์การมีความชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความรู้ใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงาน และมีสถานที่ปฏิบัติงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน องค์การมีการประกาศถึงวัตถุประสงค์ ระเบียบข้อบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานทราบโดยทั่วกัน มีการระบุหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน มีแนวทางในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีหลากหลายใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานปรับและเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการทำงานบรรยากาศสถานที่และสิ่งแวดล้อมความสะดวกเหมาะสมเพียงพอเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติ รวมถึงแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์และจัดทำงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา พร้อมทั้งแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่

เกี่ยวข้องทราบ รวมถึงกำกับ ตรวจสอบ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาชั้น พื้นฐานภายในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้าน การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ

6. ประสานงานในการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน รวมถึงทรัพยากร บุคคล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

7. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินการประเมินผล สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ

8. ประสานงาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลายใน เขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการประสานงาน ส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสานงานและส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและ คณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทน กระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบให้ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 ประกาศ ณ วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2566 ไว้ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กลุ่มกฎหมายและคดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

เดชา อินทหัตถ์ และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู รวมจำนวน 924 คน จากโรงเรียน 231 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน Pearson (r) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.09$) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.57$) และระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.99$) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมากกับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.93, p < .01$) องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับประสิทธิภาพของโรงเรียน ($r = 0.67, p < .01$) และองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมากกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.77, p < .01$)

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 86.20 ($R^2 = .862$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ร้อยละ 45.20 ($R^2 = .452$) และเมื่อพิจารณาร่วมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 86.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีเชิงคุณลักษณะ และด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 92.10 ($R^2 = .921$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 86.20 ($R^2 = .862$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 45.20 ($R^2 = .452$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พระสิริราชวิชัย สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ) และดำรง เบญจศิริ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถานศึกษา จำนวน 97 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ และครู รวมทั้งสิ้น 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านรูปแบบการคิด 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68.30 ($R^2 = 0.683$) สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้ สมการคะแนนดิบ: $Y = 1.004 + 0.402$ (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ) $+ 0.203$ (ด้านการกระตุ้นทางปัญญา) $+ 0.164$ (ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) สมการคะแนนมาตรฐาน: $Y = 0.458$ (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ) $+ 0.224$ (ด้านการกระตุ้นทางปัญญา) $+ 0.190$ (ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล)

สถิตย์ กุลสอน, ยืนยง ไทยใจดี และชานนท์ เศรษฐแสงศรี (2563)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสันตพล กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 274 คน นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาชีพครู จำนวน 210 คน และนักศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 510 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วิทยาลัยสันตพลประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร การจัดการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ และรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า χ^2 เท่ากับ 220.18 ค่า df เท่ากับ 177 ค่า p-value เท่ากับ 0.15 ค่า GFI เท่ากับ 0.97 ค่า AGFI เท่ากับ 0.95 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.02 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุธิตา ส่งศรี (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต ปีการศึกษา 2563 จำนวนทั้งสิ้น 140 คน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .78 .89 .93 1.00 1.00 และ .97 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานศึกษาในภาพรวมและทุกปัจจัยอยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการมีส่วนร่วม 3) ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 3 ปัจจัยเรียงตามลำดับ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วม โดยทั้ง 3 ปัจจัยร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต ได้ร้อยละ 52.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรสา จรุงธรรม (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ได้จำนวนทั้งสิ้น 324 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.965 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติภาคบรรยาย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการให้อำนาจและพัฒนาศักยภาพบุคลากร รองลงมาคือด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากปัจจัยต่าง ๆ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รองลงมา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร กลยุทธ์การบริหาร

การสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เท่ากับ 0.25, 0.19, 0.18, 0.16, 0.15 และ 0.14 ตามลำดับ ทั้งนี้ ตัวแปรทั้ง 6 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 85 นอกจากนี้ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ $\chi^2 = 0.00$, $df = 0$, $p\text{-value} = 1.00$ และ $RMSEA = 0.000$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด

มุกดา ขวัญกลาง และปฏิมา ถนิมกาญจน์ (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา จำนวน 250 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นและการสุ่มแบบง่าย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานเทศบาลนครนครราชสีมาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โสธยา สุภาพผล, สุวรรณี หงษ์วิจิตร, ลัดดาวัลย์ สำราญ, ชุติพร ลักขณาพิพัฒน์, และเพ็ญพิชชา โพธากุล (2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานโรงพยาบาลจำนวน 224 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และด้านความรู้ความสามารถ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 42.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกัน ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน

ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการแบ่งงานตามความสามารถ และด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ ได้ร้อยละ 54.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เสาวลักษณ์ สุทธิพรโอภาส, พระมหาอัครัง จิตปัญโญ (สมาธิ) และสุวิทย์ ภาณุจรี (2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลัก อธิติบาท 4 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพยากรณ์ (Predictive Research) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 70 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ แบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ร่วมกับการสุ่มอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวนทั้งสิ้น 354 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอธิติบาท 4 ของผู้บริหาร และองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1-30 พฤศจิกายน 2562 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมเท่ากับ .981 สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอธิติบาท 4 ของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ใน ระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการ คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความ เชี่ยวชาญส่วนบุคคล ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านแบบแผนทางความคิด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม หลักอธิติบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่ม กรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปร ที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวน

ขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 61.8 ($R^2 = .618$) สามารถเขียนเป็นรูปสมการ
วิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้ สมการคะแนนดิบ: $Y = .740 + .460(X^4) + .217(X^3)$
 $+ .148(X^2)$ สมการคะแนนมาตรฐาน: $Y = .454(X^4) + .231(X^3) + .156(X^2)$

วิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล, โสภนา สุดสมบูรณ์ และกุลชลี จงเจริญ (2564)
ได้ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะหลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำนวน 317 คน โดยใช้
วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า
เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97, .98
และ .98 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ
แบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1.สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด 2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด 3.การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
4.สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์
เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5.สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงาน
เป็นทีม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ได้ร้อยละ 82.6 ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการกระตุ้น
เชาว์ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 89.5

ธีรพงษ์ กาญจนสกุล, กัญกร เอี่ยมพญา และนิวัตต์ น้อยมณ (2565)
ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
จะเชิงเทรา จำนวน 297 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม
ข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างชุมชน ด้านความมุ่งมั่นและความพากเพียร ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความรอบรู้แห่งตน 3) คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ ด้านการสร้างชุมชน ด้านความมุ่งมั่นและความพากเพียร ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้ร้อยละ 62.90 โดยเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Z'Y = .260Z_4 + .306Z_1 + .217Z_2 + .131Z_3$$

ขนาดล สมบูรณ์ (2565) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ด้านการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ (X_4) ด้านการจัดการเรียนรู้ (X_2) ด้านการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ (X_3) และด้านการนิเทศการศึกษา (X_6) 3) ตัวแปรทั้ง 4 ด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 67.20 ($R^2 = 0.672$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังสมการต่อไปนี้

สมการคะแนนดิบ: $Y = 0.892 + 0.362(X_4) + 0.329(X_2) + 0.245(X_3) + 0.137(X_6)$

สมการคะแนนมาตรฐาน: $ZY = 0.381(ZX_4) + 0.352(ZX_2) + 0.268(ZX_3) + 0.131(ZX_6)$

จินตนาทนายะ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2566) ได้ทำการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ สถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 309 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการ วิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของ บุคลากร คุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเอื้ออาทร การ ยอมรับในการตัดสินใจ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และการมอบอำนาจ 2. องค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ใน ระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านบุคคล ด้านองค์การ ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี 3. วัฒนธรรม องค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูง ($r = 0.822$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นริรัตน์ บุญเพชรแก้ว, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และจุฬาลักษณ์ ไสระพันธ์ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ จำนวน 269 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบ มีระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า ความตรงอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าความเที่ยงเท่ากับ .84 และ .92 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุผลการวิจัย

พบว่า 1) โรงเรียนมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1.1) การมีแบบแผนทางความคิด 1.2) ความสามารถในการคิดเชิงระบบ 1.3) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 1.4) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม และ 1.5) ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 2.1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2.2) การจูงใจ 2.3) โครงสร้างขององค์การ 2.4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 2.5) เทคโนโลยี และ 2.6) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 3) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน กับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ (X_2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (X_4) และการจูงใจ (X_6) ซึ่งสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ ร้อยละ 69.20

รัตน์สุตา พรหมสุปัด และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู ตามการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครซีและมอร์แกน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วนตามตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน จำนวน 293 คน เครื่องมือที่ใช้วิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.986 สถิติที่ใช้วิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้วิธี Stepwise เพื่อดูตัวแปรที่มีนัยสำคัญ และนำค่าสถิติที่ได้ไปสร้างสมการพยากรณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนฯ ทั้ง 5 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ 2. ระดับการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนฯ ทั้ง 7 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนบุคลากร 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนฯ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของ Pearson มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 และ 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนฯ มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบมีอำนาจ พยากรณ์ องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญาตกรรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ศิริรินทร์พร คุปตพงศ์ และสายสุดา เตียเจริญ (2566) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 59 โรง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแบสและอวลิโอ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวคิดของเซงเก้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความ เชื่อวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านแบบแผนทางความคิด 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีลักษณะคล้ายตามกัน

เกียรติศักดิ์ ศุภรัตน์ และกล้าหาญ ณ น่าน (2566) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ของข้าราชการครูประถมศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือข้าราชการครู ประถมศึกษา ในเขตอำเภอสวิจังหวัดชุมพรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 จำนวน 191 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติได้แก่ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที่แบบอิสระ การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว และสมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นผลการศึกษา พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอยู่ระดับมากผลการ เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสร้าง นวัตกรรมในการทำงานของข้าราชการครูประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ.05 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และ ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจมีอิทธิพลพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ของข้าราชการครูประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

เต๋อหวั หวัง และจิตรลดา ตรีสาคร (2567) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท Zhanchen New Materials Group Co., Ltd. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานของบริษัท Zhanchen New Materials Group Co., Ltd. โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น แบบการสุ่มแบบชั้นภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม และ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานโดยใช้วิธี Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 83.9 และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล มากกว่าสภาพแวดล้อมการทำงานต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ดังนั้นองค์กร สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยเน้นที่การจัดหา อุปกรณ์ที่ทันสมัยการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการวางผังพื้นที่ทำงานอย่าง เหมาะสมนอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการสร้าง

แรงบันดาลใจ ส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน การส่งเสริมให้ผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร

ศุภากร ศรีพรหม, ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ และระภีพรรณ ร้อยพิลลา (2567) ได้ทำการศึกษาศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 340 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.970, 0.976 และ 0.975 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเอฟ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และ ขนาดของโรงเรียน ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ส่วนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียนภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและภาวะผู้นำ ทางวิชาการโดยภาพรวม ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้ร้อยละ 87.70 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของการพยากรณ์เท่ากับ ± 19.2 5) การวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร 4 ด้านที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

อารีณา หมดโตะบวช และตรัยภูมิรินทร์ ตรีตรีศวร (2567) ได้ทำการศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลาการวิจัยนี้ การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้แบบสอบถาม

ประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 1 เท่ากับ .933 และตอนที่ 2 เท่ากับ .904 รวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน จำนวน 285 คน โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน สุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียนโดยใช้วิธีการเทียบสัดส่วนและการวิธีสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีจับสลากแบบไม่ใส่คืน จากผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งหมดได้แก่ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านทำงานเป็นทีม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ 2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่รองรับมาคือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ การจัดการความรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์กร 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

กรองทอง หนักไพล, วสันต์ชัย กากแก้ว, และพนา จินดาตร (2567)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 85 โรงเรียน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 โดยค่าความเชื่อมั่นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เท่ากับ 0.95 และค่าความเชื่อมั่นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สหสัมพันธ์พหุคูณ และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้าผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร 2) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยี 4) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล 5) วัฒนธรรมองค์กร และ 6) การจูงใจ โดยระดับปัจจัยโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.892 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้ร้อยละ 79.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วรารุณ วงศ์ใหญ่, สุติกรณ ยาวิไชย และชูชาติ พวงสมจิตร (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ปีการศึกษา 2566 จำนวน 250 คนได้มาโดยการกำหนดขนาด กลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซี่และมอร์แกน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาด ของสถานศึกษา เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .84, .93, .85, .88, .91, .89, .89, .87 ตามลำดับ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจูงใจและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ด้านบรรยากาศ ที่สนับสนุน และด้านภาวะผู้นำ 2) สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของ

ทิม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านแบบแผนความคิดอ่าน 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูงมากกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) สมการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.500Z_2 + 0.250Z_3 - 0.215Z_4 + 0.150Z_5 + 0.197Z_6 + 0.384Z_7 + 0.113Z_8$$

กฤตนิย เหลืองอร่าม, พงษ์ศักดิ์ เพชรสถิตย์ และอนันต์ ธรรมชาลัย (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล จำนวน 150 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลที่มีอายุ และรายได้เฉลี่ยต่อ เดือนต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถร่วมกันอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ได้ร้อยละ 8.5 ($R^{2Adj} = 0.085$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชัยภัทร พรพิพัฒน์, สรรเสริญ หุ่นแสน และลินดา นาคโปย (2568) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2565 จำนวน 302 คน ได้มาด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยการเลือกตัวแปรโดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 64.30 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z'Y = .261 Z_3 + .339 Z_4 + .274 Z_1$

มุกกัลดตา อัมไพ, วาโร เฟ็งสวัสดี และวัลลิกา ฉลากบาง (2568)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1. แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบ 2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 3. แบบสอบถามแนวทางพัฒนา การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ 1.ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ 2. ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ และ 3. ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และความคิดสร้างสรรค์ 2. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 4. ภาวะผู้นำการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง 5. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ มีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และการบูรณาการ 6. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ มี 3 ด้าน คือ การบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

พิชญพันธุ์ จันทรน้อย, สติพร เซาว์นชัย และชนิดดา ภูหงส์ทอง (2568) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวน 265 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตาม ตารางเครซีและมอร์แกน จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูแต่ละโรงเรียน เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$) 2) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.47$) 3) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวก ระดับปานกลางถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.551 – 0.818 4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ($\beta = .262$) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\beta = .254$) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .0.284$) และปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.879 มีอำนาจพยากรณ์ (R^2) ร้อยละ 77.30 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน .251

งานวิจัยในต่างประเทศ

Amabile และคณะ (1996) ได้พัฒนาเครื่องมือวัด KEYS: Assessing the Work Environment for Creativity ซึ่งสามารถประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมหรือขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร เสรีภาพในการทำงาน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

Amabile (1996) เสนอแนวคิด "Componential Theory of Creativity" ซึ่งระบุว่าองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคล่องในการคิด (Fluency) และความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) โดยมีบริบทขององค์กรและแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยเสริมสร้างสำคัญ

Oldham และ Cummings (1996) ศึกษาปัจจัยเชิงบริบทในสถานที่ทำงาน พบว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการลองผิดลองถูก การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ และ

บรรยากาศที่ไม่กดดัน มีผลต่อความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในทุก
ระดับ

Tierney และ Farmer (2002) ได้ทำการศึกษาความเชื่อมั่นในความคิด
สร้างสรรค์ของตนเอง (Creative Self-Efficacy) และพบว่า เพศ อายุ และประสบการณ์
ทำงานมีผลต่อความสามารถในการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะเพศหญิง
ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนจะมีแนวโน้มพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้สูงขึ้น ในทำนอง
เดียวกัน Runco และ Acar (2012) ได้ศึกษาการคิดแยกแยะ (Divergent Thinking) ซึ่งเป็น
ดัชนีของศักยภาพความคิดสร้างสรรค์ โดยพบว่า อายุและระดับการศึกษามีผลต่อ
ความสามารถในการคิดยืดหยุ่น และการสร้างทางเลือกใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

Bass และ Riggio (2006) พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง
(Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาและส่งเสริม
ศักยภาพของบุคลากร โดยผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นความคิด
สร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

Sternberg (2006) ได้ศึกษาบทบาทของความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการ
เรียนรู้และการทำงาน โดยเน้นว่าความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้ผ่านการสนับสนุน
เชิงนโยบาย และการพัฒนาบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดนอกกรอบในสถานศึกษา ซึ่งส่งผล
เชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรทางการศึกษาอย่างชัดเจน

Gumusluoglu และ Ilsev (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิง
เปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และนวัตกรรมในองค์กร โดยพบว่าภาวะ
ผู้นำดังกล่าวส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ และสามารถ
นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Collins (2015) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กร
แห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการ
สนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่
เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีมและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้และ
รู้และข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีมผู้นำควรส่งเสริมให้ทีมมี
โอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม รวมทั้งการตัดสินใจร่วมกันผู้นำควรส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมี
โอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง ผู้นำควรส่งเสริมองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของ

ผู้ได้บังคับบัญชาผู้นำควรสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการคิดอย่างเป็นระบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Moilanen (2015) ได้ทำการวิจัย เรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic tools for learning organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ องค์การแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell & John Burgoyne, Peter M. Senge & Chris Agyris & Donald A. Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

Rowder (2016) ได้ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันการจัดองค์การต่าง ๆ จะปรากฏ หรือ ค่อย ๆ ไปสู่วัฏจักร ของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ การเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ และการต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ประการแรก การเผชิญกับเฉพาะผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ ประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงาน ประการที่สาม การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งรูปแบบที่สำคัญ คือ การที่บุคลากรทุกคนสามารถที่จะแยกแยะ และการเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ได้ในเวลา

Neumaier, Jennifer (2020) ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้ โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบ ของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ 1) การสังเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ 4) การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง 5) ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานโรงเรียน 6) การสร้างงานให้ดีขึ้น 7) โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้น ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ซึ่งได้

องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์บรรยากาศไว้ใจ และร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้าง คุณลักษณะที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการศึกษาเอกสาร วิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนา ให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิดที่กว้างขวาง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเป็นที่ซึ่งเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง และเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และค้นคว้าข้อมูลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งสิ้น 2,307 คน จากทั้งหมด 45 แห่ง จำแนกออกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 45 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 91 คน และครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2,171 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร, 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ประจำปี

การศึกษา 2567 จำนวน 341 คน การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของยามาเน่ Yamane, (1973) โดยมีวิธีการคำนวณจากสูตร ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

แทนค่า N คือ จำนวนประชากรทั้งหมดที่ศึกษา

e คือ ความคาดเคลื่อนของตัวอย่างไม่เกินร้อยละ 0.05

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดได้

จะได้

$$n = \frac{2,307}{1 + 2,307(0.05)^2}$$

$$n = 340.89$$

$$\approx 341$$

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่การคำนวณและตัวอย่างที่ได้สามารถเป็นตัวแทนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 คน

3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกับสัดส่วนของประชากรในแต่ละโรงเรียน จากนั้นดำเนินการสุ่มรายชื่อโดยวิธีการจับสลากในแต่ละโรงเรียนจนได้จำนวนครบตามที่กำหนด ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนให้เป็นไปตามสัดส่วนของประชากรได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ลำดับที่	โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	จำนวน ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล	182	27
2	โรงเรียนดงมะไฟวิทยา	32	5
3	โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา	97	14
4	โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา	152	22
5	โรงเรียนท่าแร่ศึกษา	33	5
6	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ฯ จังหวัดสกลนคร	16	2
7	โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยา	78	12
8	โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา	35	5
9	โรงเรียนเต่างอยพัฒนศึกษา	45	7
10	โรงเรียนร่มเกล้า	75	11
11	โรงเรียนด่านม่วงคำพิทยาคม	17	3
12	โรงเรียนโพธิ์พิทยาคม	21	3
13	โรงเรียนคำเพิ่มพิทยา	36	5
14	โรงเรียนท่านผู้หญิงจันทิมาพึงบารมี	31	5
15	โรงเรียนพังโคนพิทยาคม	93	14
16	โรงเรียนกุดบากพัฒนศึกษา	70	10
17	โรงเรียนพรณาวุฒาจารย์	65	10
18	โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง	18	3
19	โรงเรียนลำปลาหางวิทยา	12	2
20	โรงเรียนเทพสวัสดิ์วิทยา	12	2
21	โรงเรียนภูริทัตต์วิทยา	14	2
22	โรงเรียนบะฮีวิทยา	16	2
23	โรงเรียนช้างมิ่งวิทยานุกูล	12	2

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	จำนวน ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
24	โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ	71	10
25	โรงเรียนธรรมบวรวิทยา	39	6
26	โรงเรียนวาริชวิทยา	12	2
27	โรงเรียนนิคมน้ำอุ่นเจริญวิทยา	26	4
28	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	133	20
29	โรงเรียนแก่งพิทยาคม	29	4
30	โรงเรียนหนองหลวงศึกษา	36	5
31	โรงเรียนโคกสีวิทยาสรรค์	28	4
32	โรงเรียนบงเหนือวิทยาคม	16	2
33	โรงเรียนสว่างแดนดิน	126	19
34	โรงเรียนส่องดาววิทยาคม	38	6
35	โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส	143	21
36	โรงเรียนคำตากล้าราชประชาสงเคราะห์	62	9
37	โรงเรียนกุดเรือคำพิทยาคาร	28	4
38	โรงเรียนศึกษาประชาสามัคคี	23	3
39	โรงเรียนหนองแก่งวิทยา	15	2
40	โรงเรียนบ้านม่วงพิทยาคม	96	14
41	โรงเรียนพระเทพญาณวิศิษฎ์ไพริชัยทองวิทย์	12	2
42	โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา	104	15
43	โรงเรียนโพนงามศึกษา	57	8
44	โรงเรียนท่าสงครามวิทยา	12	2
45	โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”	39	6
รวม		2,307	341

ที่มา : สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ประจำปีการศึกษา 2567

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน โดยเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาการปรับปรุงการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ลักษณะแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form)

วิธีการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

เพื่อให้เครื่องมือในการวิจัยมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัยมากที่สุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร นิยามศัพท์เฉพาะ และงานวิจัยเกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบวิธีวิจัย เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และข้อคำถาม

2. สร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากำหนดเป็นตัวแปรต้น

2.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรตาม

3. กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของข้อคำถามโดยการสังเคราะห์

3.1 ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge (2006) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass & Avolio (1990) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของ Moos (1986)

ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

4. นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและปรับแก้ไขด้านเนื้อหา ตลอดจนความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม

5. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นจึงนำผลการประเมินมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยใช้สูตรที่กำหนด ดังนี้

Riviovelli and Hambleton, (1997)

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

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruence)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ ค่าคะแนน +1 หมายถึง ข้อคำถามสามารถนำไปใช้วัดได้อย่างชัดเจน ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสามารถนำไปใช้วัดได้ และค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปใช้วัดได้อย่างชัดเจน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ข้อคำถามทุกข้อ จึงผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านที่ได้ตรวจสอบและเห็นว่ามี ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

โดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยณรงค์ พูลเกษม ตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น กรรมการบริหารหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. นายชลาวุธ สามาอาพัฒน์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

5. นายไพบูรณ์ เกตวงษา คีษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ
ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไขตาม
ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ส่งให้ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปทดลองใช้

7. ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมวิจัยในมนุษย์อย่างเคร่งครัด

8. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 ชุด ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ เพื่อทดสอบความเหมาะสมของเครื่องมือก่อนนำไปใช้
จริง

9. นำข้อคำถามที่ได้มาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination
Power) ของข้อคำถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม
(Item–Total Correlation) และคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.361
ขึ้นไป ค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สันที่ระดับนัยสำคัญ .05 จากสูตร
ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$p = \frac{R_U + R_L}{2f}$$

$$r = \frac{R_U - R_L}{f}$$

เมื่อ p หมายถึง ค่าความยากง่าย

r หมายถึง ค่าอำนาจจำแนก

R_U หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มสูง

R_L หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ

f หมายถึง จำนวนผู้ที่เข้าสอบในกลุ่มสูง

10. นำข้อคำถามจากแบบสอบถามตอนที่ 2-3 มาตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ทั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องมีความมากกว่า 0.70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ โดยมีสูตร ดังนี้ (Alpha Coefficient Method อ้างใน นพพร ณะชัยพันธ์, 2550)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

เมื่อ α แทน ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

k แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อของแบบสอบถาม

s^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบแต่ละคน

$$s^2 = \frac{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}{n(n-1)}$$

11. นำแบบสอบถามดังกล่าว ที่ผ่านการทดลองใช้ และหาค่าความเชื่อมั่น มาทำการปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เสนอถึงสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำนวน 341 คน

2. จัดส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด และวัตถุประสงค์ของการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำนวน 341 คน พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแบบสอบถามให้ผู้ตอบเข้าใจอย่างชัดเจน

4. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ก่อนนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยทำการคำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วลงรหัส (Coding form)
3. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคล ตามแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของคำถามทั้งรายชื่อและรายด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ Best (1993 อ้างถึงใน สิน พันธุ์พินิจ, 2554) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับสภาพแวดล้อม
ในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มาก
ที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย
(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของคำถามทั้งรายชื่อและราย
ด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ Best (1993 อ้างถึงใน
สิน พันธ์พิณิจ, 2554) ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับ
มากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับ
มาก

2.51–3.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับ
ปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับ
น้อย

1.00–1.50 หมายถึง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับ
น้อยที่สุด

3.4 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 4 ระดับการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนครมีลักษณะลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้
ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของคำถามทั้งรายชื่อ
และรายด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ Best (1993
อ้างถึงใน สิน พันธ์พิณิจ, 2554, หน้า 155) ดังนี้

ที่สุด	4.51–5.00 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก
	3.51–4.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก
	2.51–3.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง
ปานกลาง	1.51–2.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับน้อย
	1.00–1.50 หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับน้อย
	ที่ระดับ .05

3.5 การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6 การทดสอบสมมติฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.7 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากแบบสอบถามปลายเปิดโดยวิธีพรรณนาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ใช้สถิติในการประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item–Objective Congruence: IOC) รวมทั้งวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ

กับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) ตลอดจนหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

3. การวิเคราะห์ระดับ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร 3) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้สถิติดังนี้

4.1 ในเบื้องต้น จะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา เพื่อป้องกันปัญหา Multicollinearity ซึ่งหมายถึงการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง หากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมากเกินไป อาจส่งผลให้สมการแบบจำลองที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามเกิดความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบปัญหาดังกล่าว ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว โดยมีสูตร ดังนี้ (ภัทรพร เกษสังข์, 2549, หน้า 168)

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
 N แทน จำนวนข้อมูลของชุดที่ 1 หรือ 2
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 1
 $\sum y$ แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 2
 $\sum xy$ แทน ผลรวมของผลคูณของคะแนนแต่ละคู่ของชุดที่ 1 และ 2

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนชุดที่ 1

$\sum y^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนชุดที่ 2

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 1 ยกกำลังสอง

$(\sum y)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนชุดที่ 2 ยกกำลังสอง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง -1.00 ถึง + 1.00 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม

2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่ม แต่ถ้า X ลด Y จะลดด้วย

3. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก

4. ค่า r เข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามมีความสัมพันธ์กันมาก

5. ถ้า r เท่ากับ 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

6. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) โดยหากมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน แต่หากค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดต่อไปนี้ (อโนทัย ตรีวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

4.2 ตรวจสอบตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2553) พิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน 10 และพิจารณาค่า Tolerance ซึ่งต้องมีค่าอยู่ระหว่าง $0 < 1$ จึงจะแสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

4.2.1 กราฟ Normal Prob. Plot แสดงลักษณะการแจกแจงแบบปกติ โดยจุดข้อมูลมีการกระจายตัวใกล้เคียงเส้นตรง ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 โดยพิจารณาจากค่า Residual ซึ่งพบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Residual) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าใกล้เคียงหรือเท่ากับศูนย์ เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.3 มีความแปรปรวนคงที่ โดยพิจารณาจากกราฟ Scatterplot ที่แสดงการกระจายตัวของค่าความคลาดเคลื่อน (Residuals) และตรวจสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อน (Autocorrelation) จากค่าสถิติ Durbin-Watson ซึ่งหากมีค่าไม่เกิน 2 สามารถสรุปได้ว่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติทดสอบแบบที (t-test)
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
R^{2Adj}	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
TL	แทน ผลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
TL ₁	แทน ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TL ₂	แทน ด้านสร้างแรงบันดาลใจ
TL ₃	แทน ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา
TL ₄	แทน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

WE	แทน ผลรวมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน
WE ₁	แทน ด้านสัมพันธภาพ
WE ₂	แทน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
WE ₃	แทน ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง
LO	แทน ผลรวมของการการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
LO ₁	แทน ด้านความคิดเชิงระบบ
LO ₂	แทน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้
LO ₃	แทน ด้านแบบแผนความคิด
LO ₄	แทน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
LO ₅	แทน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
P-Value	แทน คำนัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทการจ้างงาน สถานภาพการดำรงตำแหน่ง โรงเรียนที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ย รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

(n=341)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	128	37.50
- หญิง	213	62.50
2. อายุ		
- ไม่เกิน 30 ปี	43	12.60
- 31-40 ปี	96	28.20
- 41-50 ปี	116	34.00
- 51-60 ปี	86	25.20
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
- ปริญญาตรี	212	62.20
- ปริญญาโท	124	36.40
- ปริญญาเอก	5	1.50

ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
4. ประเภทการจ้างงาน		
- ข้าราชการ	331	97.10
- พนักงานราชการ	6	1.80
- ลูกจ้างประจำ	0	0.00
- ลูกจ้างชั่วคราว	4	1.20
- อื่น ๆ	0	0.00
5. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		
- สายบริหาร	50	14.70
- สายผู้สอน	290	85.00
- สายสนับสนุน	1	0.30
6. โรงเรียนที่สังกัด		
- โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล	27	7.90
- โรงเรียนดงมะไฟวิทยา	5	1.50
- โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา	14	4.10
- โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา	22	6.50
- โรงเรียนท่าแร่ศึกษา	5	1.50
- โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ฯ จังหวัดสกลนคร	2	0.60
- โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม	12	3.50
- โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา	5	1.50
- โรงเรียนเต่างอยพัฒนศึกษา	7	2.10
- โรงเรียนร่มเกล้า	11	3.20
- โรงเรียนด่านม่วงคำพิทยาคม	3	0.90
- โรงเรียนโพธิ์พิทยาคม	3	0.90
- โรงเรียนคำเพิ่มพิทยา	5	1.50
- โรงเรียนท่านผู้หญิงจันทิมาพึงบารมี	5	1.50
- โรงเรียนพังโคนวิทยาคม	14	4.10

ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
- โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา	10	2.90
- โรงเรียนพรรณาวุฒาจารย์	10	2.90
- โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง	3	0.90
- โรงเรียนลำปลาหางวิทยา	2	0.60
- โรงเรียนเทพสวัสดิ์วิทยา	2	0.60
- โรงเรียนภูริทัตต์วิทยา	2	0.60
- โรงเรียนบะฮีวิทยาคม	2	0.60
- โรงเรียนช้างมิ่งพิทยานุกุล	2	0.60
- โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ	10	2.90
- โรงเรียนธรรมบวรวิทยา	6	1.80
- โรงเรียนวาริชวิทยา	2	0.60
- โรงเรียนนิคมน้ำอุ่นเจริญวิทยา	4	1.20
- โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	20	5.90
- โรงเรียนแก่งพิทยาคม	4	1.20
- โรงเรียนหนองหลวงศึกษา	5	1.50
- โรงเรียนโคกสีวิทยาสรรค์	4	1.20
- โรงเรียนบงเหนือวิทยาคม	2	0.60
- โรงเรียนสว่างแดนดิน	19	5.60
- โรงเรียนส่องดาววิทยาคม	6	1.80
- โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส	21	6.20
- โรงเรียนคำตากล้าราชประชาสงเคราะห์	9	2.60
- โรงเรียนกุดเรือคำพิทยาคาร	4	1.20
- โรงเรียนศึกษาประชาสามัคคี	3	0.90
- โรงเรียนหนองแก่งวิทยา	2	0.60
- โรงเรียนบ้านม่วงพิทยาคม	14	4.10
- โรงเรียนพระเทพญาณวิศิษฎ์โพธิ์ชัยทองวิทย์	2	0.60

ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
- โรงเรียนอาภาคารอำนวยศึกษา	15	4.40
- โรงเรียนโพนงามศึกษา	8	2.30
- โรงเรียนท่าสงครามวิทยา	2	0.60
- โรงเรียนเจริญศิลปศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”	6	1.80
7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
- ไม่เกิน 5 ปี	46	13.50
- 6 – 10 ปี	88	25.80
- 11 – 15 ปี	46	13.50
- 16 – 20 ปี	50	14.70
- มากกว่า 20 ปี	111	32.60
8. รายได้เฉลี่ย		
- ไม่เกิน 10,000 บาท	0	0.00
- 10,001 – 20,000 บาท	6	1.80
- 20,001 – 30,000 บาท	110	32.30
- 30,001 – 40,000 บาท	54	15.80
- 40,001 – 50,000 บาท	56	16.40
- มากกว่า 50,000 บาท	115	33.70

จากตาราง 2 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร จากสถานศึกษาทั้งหมด จำนวน 45 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 341 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเพศชาย จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 62.20 ระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และระดับการศึกษาปริญญาเอกจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

เมื่อจำแนกตามประเภทการจ้างงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 97.10 เป็นพนักงานราชการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 และเป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

เมื่อจำแนกตามประเภทของสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นสายผู้สอน จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 สายบริหาร จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70 และเป็นสายสนับสนุน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

เมื่อจำแนกตามโรงเรียนในสังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่สังกัดโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.20 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 โรงเรียนสว่างแดนดิน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60 โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา โรงเรียนพังโคนวิทยาคม และโรงเรียนบ้านม่วงพิทยาคม จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 โรงเรียนร่มเกล้า จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา โรงเรียนพรหมานุเคราะห์ และโรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 โรงเรียนคำตากล้าราชประชาสงเคราะห์ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 โรงเรียนโพนงามศึกษา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 โรงเรียนเต่างอยพัฒนศึกษา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 โรงเรียนธรรมบวรวิทยา โรงเรียนสองดาววิทยาคม และโรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา“โพธิ์คำอนุสรณ์” จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 โรงเรียนดงมะไฟวิทยา โรงเรียนท่าแร่ศึกษา โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา โรงเรียนคำเพิ่มพิทยา โรงเรียนท่าแร่ผู้หญิงจันทิมาพิทยาคม และโรงเรียนหนองหลวงศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 โรงเรียนนิคมน้ำอูนเจริญวิทยา โรงเรียนแวงพิทยาคม โรงเรียนโคกสีวิทยาสรรค์ และโรงเรียนกุดเรือคำพิทยาคาร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 โรงเรียนดำนม่วงคำ

พิทยาคม โรงเรียนโพธิ์พิทยาคม โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง และโรงเรียนศึกษาประชา
สามัคคี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ฯ จังหวัดสกลนคร
โรงเรียนลำปาวทางวิทยา โรงเรียนเทพสวัสดิ์วิทยา โรงเรียนภูริทัตต์วิทยา โรงเรียน
ปะฮีวิทยาคม โรงเรียนช้างมิ่งพิทยานุกูล โรงเรียนวาริชวิทยา โรงเรียนบงเหนือวิทยาคม
โรงเรียนหนองแวงวิทยา โรงเรียนพระเทพญาณวิเศษโพธิ์ชัยทองวิทย์ และโรงเรียน
ท่าสงครามวิทยา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ
32.60 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80
มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 – 20 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70
และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่เกิน 5 ปี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี
จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50

เมื่อจำแนกตามรายได้เฉลี่ย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้
เฉลี่ยมากกว่า 50,000 บาท จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 มีรายได้เฉลี่ย 20,001–
30,000 บาทจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 32.30 มีรายได้เฉลี่ย 40,001–50,000 บาท
จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 มีรายได้เฉลี่ย 30,001–40,000 บาท จำนวน 54 คน
คิดเป็นร้อยละ 15.80 และมีรายได้เฉลี่ย 10,001–20,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็น
ร้อยละ 1.80

โดยสรุป ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร มีจำนวนทั้งสิ้น
341 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 มีอายุระหว่าง 41–
50 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 212 คน
คิดเป็นร้อยละ 62.20 เป็นข้าราชการ จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 97.10 เป็นบุคลากร
สายผู้สอน จำนวน 290คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 สังกัดโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล
จำนวน 27 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.90 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี จำนวน
111 คน คิดเป็นร้อยละ 32.60 และมีรายได้เฉลี่ย มากกว่า 50,000 บาท จำนวน 115 คน
คิดเป็นร้อยละ 33.70

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร**

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากร
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร รายละเอียด
ดังตาราง 3-7

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร รายด้าน

(n=341)

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.83	0.18	มากที่สุด
2	ด้านสร้างแรงบันดาลใจ	4.89	0.18	มากที่สุด
3	ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา	4.83	0.22	มากที่สุด
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.70	0.27	มากที่สุด
รวม		4.81	0.15	มากที่สุด

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากร
ทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.81$, S.D. =0.15) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านสร้าง
แรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.89$, S.D. =0.18) รองลงมาคือ ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา ($\bar{X}=4.83$,
S.D. =0.22) และด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.18) ส่วนด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.27)
ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.71	0.45	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม	4.69	0.47	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	4.97	0.17	มากที่สุด
4	ผู้บริหารใช้หลักธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน	4.96	0.20	มากที่สุด
รวม		4.83	0.18	มากที่สุด

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากร
ทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.18) เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร
กำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน
($\bar{X}=4.97$, S.D. =0.17) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้หลักธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน
($\bar{X}=4.96$, S.D. =0.20) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา
ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ
ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X}=4.69$, S.D. =0.47)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร ด้านสร้างแรงบันดาลใจ รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.96	0.19	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์	4.96	0.20	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวกในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.84	0.36	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการปฏิบัติงาน ร่วมกันของผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์	4.83	0.37	มากที่สุด
รวม		4.89	0.18	มากที่สุด

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากร
ทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านสร้างแรง
บันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.89$, S.D. =0.18) เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสร้าง
ค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ ($\bar{X}=4.96$, S.D. =0.20) และ
ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.96$,
S.D. =0.19) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน
($\bar{X}=4.84$, S.D. =0.36) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการ
ปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.37)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ด้านกระตุนทางสติปัญญา รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิด อย่างอิสระและสร้างสรรค์กล้าแสดงความคิดเห็น	4.85	0.35	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานหรือ แก้ไขปัญหา	4.86	0.34	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ และยอมรับมุมมองที่แตกต่าง	4.90	0.29	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน จริงเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร	4.72	0.44	มากที่สุด
รวม		4.83	0.22	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากร
ทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกระตุนทางสติปัญญา
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.22) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร
ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ และยอมรับมุมมองที่แตกต่าง ($\bar{X}=4.90$, S.D. =0.29) รองลงมา
คือ ผู้บริหารเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานหรือแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=4.86$, S.D.
=0.34) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างอิสระและสร้างสรรค์กล้าแสดง
ความคิดเห็น ($\bar{X}=4.85$, S.D. =0.35) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้
มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร ($\bar{X}=$
4.72, S.D. =0.44)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละคน ตามความแตกต่างทั้งด้านความสามารถ ความต้องการ และศักยภาพ	4.72	0.46	มากที่สุด
2	ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้ คำแนะนำสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ บุคลากรพัฒนาในสิ่งที่ถนัด	4.73	0.45	มากที่สุด
3	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจและ เห็นคุณค่าในตัวบุคคล	4.69	0.48	มากที่สุด
4	การที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความ เข้าใจ และเห็นคุณค่าในตัวบุคคลจะช่วยสร้าง ความผูกพันระหว่างบุคลากรและส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้บรรยากาศแห่ง ความไว้วางใจกัน	4.67	0.48	มากที่สุด
รวม		4.70	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากร
ทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.27) เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็น
ที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาในสิ่งที่ถนัด
($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.45) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละคน
ตามความแตกต่างทั้งด้านความสามารถความต้องการ และศักยภาพ ($\bar{X}= 4.72$,
S.D. =0.46) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจและเห็นคุณค่าในตัวบุคคล
($\bar{X}=4.69$, S.D. =0.48) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น

ด้วยความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในตัวเองบุคคลจะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจกัน ($\bar{X}=4.67$, S.D. =0.48)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
รายละเอียดดังตาราง 8-11

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร รายด้าน

(n=341)

ด้านที่	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านสัมพันธภาพ	4.75	0.25	มากที่สุด
2	ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	4.77	0.27	มากที่สุด
3	ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง	4.77	0.26	มากที่สุด
รวม		4.76	0.20	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.20) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การทำงาน ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.27) ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.26) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านสัมพันธภาพ ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.25) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร ด้านสัมพันธภาพ รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน	4.73	0.45	มากที่สุด
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้พูดคุยแสดงความเห็น และให้คำปรึกษาได้	4.78	0.41	มากที่สุด
3	บรรยากาศในการทำงานในหน่วยงานของท่านเป็นกันเองและเป็นมิตร	4.77	0.42	มากที่สุด
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจและให้เกียรติกันในที่ทำงาน	4.74	0.45	มากที่สุด
รวม		4.75	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านสัมพันธภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.25) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาส ให้พูดคุยแสดงความเห็น และให้คำปรึกษาได้ ($\bar{X}=4.78$, S.D. =0.41) รองลงมาคือ บรรยากาศในการทำงานในหน่วยงานของท่านเป็นกันเองและเป็นมิตร ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.42) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจและให้เกียรติกันในที่ทำงาน ($\bar{X}=4.74$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.45)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่ง หรือพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	4.80	0.40	มากที่สุด
2	ท่านได้รับโอกาสเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาทักษะ อย่างต่อเนื่อง	4.73	0.44	มากที่สุด
3	ท่านมีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม และสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง	4.77	0.45	มากที่สุด
4	ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของตน ในองค์กรนี้	4.80	0.40	มากที่สุด
รวม		4.77	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.27) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่งหรือพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ($\bar{X}=4.80$, S.D. =0.40) ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของตนในองค์กรนี้ ($\bar{X}=4.80$, S.D. =0.40) รองลงมาคือ ท่านมีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม และสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านได้รับโอกาสเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.44)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	องค์กรของท่านมีนโยบายและระบบงาน ที่ มั่นคงและเป็นแบบแผน	4.76	0.46	มากที่สุด
2	ท่านสามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร	4.76	0.45	มากที่สุด
3	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นท่านได้รับการสื่อสาร ให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจน	4.77	0.45	มากที่สุด
4	องค์กรของท่านเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และพร้อม ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัย	4.80	0.41	มากที่สุด
รวม		4.77	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.26) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์กรของท่านเปิดรับ
แนวคิดใหม่ ๆ และพร้อมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัย ($\bar{X}=4.80$, S.D. =0.41)
รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นท่านได้รับการสื่อสารให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจน
($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์กรของท่านมีนโยบายและ
ระบบงานที่มั่นคงและเป็นแบบแผน ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.46) และท่านสามารถปรับตัวได้
เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.45)

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร**

ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
รายละเอียดดังตาราง 12-17

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร รายด้าน

(n=341)

ด้านที่	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านความคิดเชิงระบบ	4.73	0.25	มากที่สุด
2	ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.74	0.25	มากที่สุด
3	ด้านแบบแผนความคิด	4.75	0.25	มากที่สุด
4	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.73	0.26	มากที่สุด
5	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.71	0.26	มากที่สุด
รวม		4.73	0.20	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.20) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด
คือ ด้านแบบแผนความคิด ($\bar{X}=4.75$, S.D.=0.25) รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคล
ที่รอบรู้ ($\bar{X}=4.74$, S.D.=0.25) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.26)
และด้านความคิดเชิงระบบ ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.25) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X}=4.71$, S.D.=0.26) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร ด้านความคิดเชิงระบบ รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	บุคลากรในสถานศึกษามีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม	4.70	0.46	มากที่สุด
2	บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน	4.77	0.41	มากที่สุด
3	บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.71	0.45	มากที่สุด
4	บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.75	0.44	มากที่สุด
รวม		4.73	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านความคิด
เชิงระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.25) เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรใช้หลักความ
เป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.41) รองลงมาคือ
บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.75$,
S.D. =0.44) บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อ
การปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.45) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากร
ในสถานศึกษามีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.46)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก	4.75	0.43	มากที่สุด
2	บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา	4.74	0.44	มากที่สุด
3	บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.73	0.45	มากที่สุด
4	บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.77	0.42	มากที่สุด
รวม		4.74	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการเป็น
บุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.74$, S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากร
มีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.77$,
S.D. =0.42) รองลงมาคือ บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพ
ของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.43) บุคลากร
ในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ($\bar{X}=4.74$, S.D. =0.44) ส่วนด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ($\bar{X}=4.73$,
S.D. =0.45)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร ด้านแบบแผนความคิด รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.71	0.46	มากที่สุด
2	สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.76	0.42	มากที่สุด
3	สถานศึกษาเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่	4.76	0.43	มากที่สุด
4	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.77	0.41	มากที่สุด
รวม		4.75	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านแบบแผนความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.25) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.41) รองลงมาคือ สถานศึกษาเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.43) สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.42) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือบุคลากร

ในสถานศึกษาเป็นผู้มีวิจาร์ณญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.46)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	บุคลากรมีความคิดและมองไปข้างหน้าในภาพอนาคตของสถานศึกษา	4.76	0.42	มากที่สุด
2	บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.74	0.43	มากที่สุด
3	บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์	4.72	0.45	มากที่สุด
4	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการปฏิบัติงาน	4.73	0.45	มากที่สุด
รวม		4.73	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.26) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรมีความคิดและมองไปข้างหน้าในภาพอนาคตของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.42) รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.74$, S.D. =0.43) บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.45) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ

บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.72$, S.D. =0.45)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม รายข้อ

(n=341)

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน	4.69	0.46	มากที่สุด
2	การทำงานเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	4.75	0.43	มากที่สุด
3	บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน	4.70	0.46	มากที่สุด
4	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในที่ทำงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา	4.71	0.45	มากที่สุด
รวม		4.71	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.26) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.43) รองลงมาคือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในที่ทำงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.45) บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.46) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากร

ในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน ($\bar{X}=4.69$, S.D. =0.46)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย จำนวน 2 สมมติฐาน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 18-20

ในเบื้องต้น ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ถดถอย ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อพิจารณาถึงระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด ว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางใด และความสัมพันธ์นั้นอยู่ในระดับมากน้อย เพียงใด โดยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวแปรที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่าตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแปรได้ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน ในทางตรงกันข้าม หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ตริวานิซ, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่ามี
ความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร รายละเอียดดังตาราง 18

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

[illegible]

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม (WE) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม (LO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL) สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร โดยภาพรวม (WE) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ ทางบวก ($r=.632$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จะ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรมีแนวโน้มดีขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม (TL) ยังมีความสัมพันธ์กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม (LO) ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ ทางบวก ($r=.528$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม จะส่งผลให้การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ในขณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม (WE) มีความสัมพันธ์กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวม (LO) ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.728$) แสดงให้เห็นว่า หากองค์กรมีสภาพแวดล้อมในการ ทำงานที่ดี เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาไปสู่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวม (WE) มีความสัมพันธ์กับมีความสัมพันธ์กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาภาวะพหุ สัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) อย่างรุนแรง นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนี

ความแปรปรวน (Variance inflation factor: VIF) พบว่ามีค่าไม่เกิน 10 และค่า Tolerance มีค่าใกล้เคียง 1 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันในระดับที่ส่งผลต่อการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ดังนั้นผู้วิจัย จึงสามารถนำตัวแปรดังกล่าวไปวิเคราะห์หาการถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐานได้

การทดสอบลักษณะการแจกแจงของข้อมูล จากกราฟ Normal Probability Plot พบว่า ข้อมูลส่วนใหญ่มีลักษณะใกล้เคียงการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normality) โดยพิจารณาจากจุดข้อมูลที่กระจายตัวอยู่ใกล้เส้นตรงและเรียงตัวไปในทิศทางเดียวกับแนวเส้นทแยงมุม แม้ว่าจะมีจุดข้อมูลบางส่วนที่เบี่ยงเบนออกจากเส้นตรงในช่วงค่ากลางของการแจกแจง แต่โดยรวมยังคงมีแนวโน้มสอดคล้องกับเส้นทแยงมุม เมื่อพิจารณา ค่าความเบ้ (Skewness) และ ค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่าความเบ้ (Skewness) เท่ากับ -2.411 และค่าความโด่ง (Kurtosis) เท่ากับ 9.504 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าความเบ้ (Skewness) เท่ากับ -0.987 และค่าความโด่ง (Kurtosis) 1.828 และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร มีค่าความเบ้ (Skewness) เท่ากับ -0.503 และค่าความโด่ง (Kurtosis) เท่ากับ -0.548 ซึ่งค่าดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จึงสรุปได้ว่าลักษณะของข้อมูลมีการแจกแจงใกล้เคียงแบบปกติ และเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

การตรวจสอบคะแนนความคลาดเคลื่อนจากการพยากรณ์ (Residual) พบว่า ค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Residual) = $.000$ ซึ่งใกล้เคียงกับหรือเท่ากับศูนย์ เป็นไปตาม ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย

การตรวจสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อนสถิติของ Durbin-Watson พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.980 ซึ่งมีค่าใกล้เคียง 2 และอยู่ในช่วงระหว่าง $1.5 - 2.5$ แสดงให้เห็นว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระต่อกัน เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 19 – 20

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	(β)	t	P-value (Sig.)	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	1.462	.316		4.632	.000		
ด้านมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (TL ₁)	.138	.056	.128	2.464	.014*	.792	1.262
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ (TL ₂)	.202	.059	.179	3.394	.001**	.766	1.305
ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา (TL ₃)	.134	.048	.145	2.773	.006**	.779	1.284
ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (TL ₄)	.207	.039	.277	5.278	.000**	.772	1.295
R=.532, R ² =.283, R ² Adj=.274, F=33.084, Sig.=.000**							

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล (TL₄) (β =.277) ด้านสร้างแรงบันดาลใจ (TL₂) (β =.179) และด้านกระตุ้นทาง
สติปัญญา (TL₃) (β =.145) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทาง
การศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01

ส่วนด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL₁) (β =.128) มีอิทธิพลต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ด้าน
สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครได้ ร้อยละ 28.30
(R² =.283) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F =33.084, Sig. =.000)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) พบว่า ด้านการ
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL₄) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ (TL₂) ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา (TL₃) และ
ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL₁) ตามลำดับ ดังนั้น สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จึงได้รับการยอมรับ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) อิทธิพล
ของสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
แสดงรายละเอียดดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการ
ทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.Error	(β)	t	P-value (Sig.)	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	1.294	.176		7.333	.000		
ด้านสัมพันธภาพ (WE ₁)	.223	.033	.284	6.754	.000**	.783	1.276
ด้านความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน (WE ₂)	.219	.032	.292	6.846	.000**	.765	1.308
ด้านคงไว้และการ เปลี่ยนแปลง (WE ₃)	.280	.033	.365	8.595	.000**	.770	1.298
R=.730, R ² =.532, R ² Adj=.528, F=127.933, Sig.=.000**							

จากตาราง 20 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ (WE₁)
(β =.284) ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (WE₃) (β =.365) และด้านความก้าวหน้า
ในหน้าที่การงาน (WE₂) (β =.292) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันอธิบาย
ความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาได้
ร้อยละ 53.20 (R² =.532) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F =127.933, Sig. =.000)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) พบว่า ด้านคงไว้
และการเปลี่ยนแปลง (WE₃) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด
รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (WE₂) และด้านสัมพันธภาพ (WE₁)

ตามลำดับ ดังนั้น สมมติฐานการวิจัยที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จึงได้รับการยอมรับ

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง 21

ตาราง 21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีอิทธิพลต่อ 1 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลต่อการเป็น 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา มีอิทธิพลต่อการ 3 เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 4 อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ

ตาราง 21 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ
2.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ
2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ
2.3 สภาพแวดล้อมในการ ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	ยอมรับ

จากตาราง 21 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับสมมติฐาน

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐาน

**ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร**

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 22

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ / ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวนคน (n = 341)	ร้อยละ
- ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	11	3.23
- ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	330	96.77
รวม	341	100.00

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 341 คน มีผู้ตอบ
แบบสอบถามปลายเปิด แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการ
พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จากแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 11 คน
คิดเป็นร้อยละ 3.23 ส่วนที่เหลือจำนวน 330 คน เป็นผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด
คิดเป็นร้อยละ 96.77

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการ
ปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ และยึดหลักคุณธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร
ในองค์กร ควรแสดงบทบาทความเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่าง
ชัดเจน และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
ขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร

และควรส่งเสริมการยกย่อง ชื่นชม และสร้างเจตคติเชิงบวกในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

3. ด้านกระตุ้นทางสติปัญญาผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร
คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และพัฒนานวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ขององค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ
เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบท

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จากสถานศึกษาทั้งหมด 45 แห่ง รวมทั้งสิ้น 341 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 62.50 มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ร้อยละ 34.00 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.20 สถานภาพการทำงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 97.10 และดำรงตำแหน่งสายผู้สอน ร้อยละ 85.00 ขณะที่สังกัดโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูลมีสัดส่วนน้อยที่สุด ร้อยละ 7.90 ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 32.60 และมีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 50,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 33.70

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.81$, S.D. =0.15) โดยด้านสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.89$, S.D. =0.18) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.22) และด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.18) ขณะที่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.27) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่น โดยสรุปผลแต่ละด้านได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.18) พิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน

($\bar{X}=4.97$, S.D. =0.17) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้หลักธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน

($\bar{X}=4.96$, S.D. =0.20) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา

ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

คือ ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X}=4.69$, S.D. =0.47)

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.89$, S.D. =0.18) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างค่านิยม ในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ ($\bar{X}=4.96$, S.D. =0.20) และผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.96$, S.D. =0.19) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X}=4.84$, S.D. =0.36) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ของผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.37)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกระตุ้นทางสติปัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}=4.83$, S.D. =0.22) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรใช้เหตุผลในการตัดสินใจ และยอมรับมุมมองที่แตกต่าง ($\bar{X}=4.90$, S.D. =0.29) รองลงมาคือ ผู้บริหารเสนอ แนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานหรือแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=4.86$, S.D. =0.34) ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างอิสระและสร้างสรรค์กล้าแสดงความคิดเห็น ($\bar{X}=4.85$, S.D. =0.35) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร ($\bar{X}=4.72$, S.D. =0.44)

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.27) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาในสิ่งที่ถนัด ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.45) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละคน ตามความแตกต่างทั้งด้านความสามารถความต้องการ และศักยภาพ ($\bar{X}=4.72$, S.D. =0.46) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจและเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ($\bar{X}=4.69$, S.D. =0.48) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในตัวบุคคลจะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจกัน ($\bar{X}=4.67$, S.D. =0.48)

3. ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.20) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.27) และด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.26) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ขณะที่ด้านสัมพันธภาพ ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.25) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่น โดยสามารถสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านสัมพันธภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.25) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและให้คำปรึกษาได้ ($\bar{X}=4.78$, S.D. =0.41) รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศการทำงานภายในหน่วยงานมีความเป็นกันเองและเป็นมิตร ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.42) บุคลากรในหน่วยงานมีความไว้วางใจและให้เกียรติกันในการทำงาน ($\bar{X}=4.74$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.45)

3.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.27) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์กรของท่านมีระบบ

การเลื่อนตำแหน่งหรือพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ($\bar{X}=4.80$, S.D. =0.40) ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของตนในองค์กรนี้ ($\bar{X}=4.80$, S.D. =0.40) รองลงมาคือ ท่านมีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม และสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านได้รับโอกาสเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.44)

3.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.26) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์กรของท่านเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และพร้อมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัย ($\bar{X}=4.80$, S.D. =0.41) รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นท่านได้รับการสื่อสารให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์กรของท่านมีนโยบายและระบบงานที่มั่นคงและเป็นแบบแผน ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.46) และท่านสามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.45)

4. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D.= 0.20) โดยด้านแบบแผนความคิด ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.25) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X}=4.74$, S.D. =0.25) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.26) และด้านความคิดเชิงระบบ ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.25) ขณะที่ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.26) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่น โดยสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

4.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านความคิดเชิงระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.25) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.41) รองลงมาคือ บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.44) บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.45) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.46)

4.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.74$, S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.42) รองลงมา คือ บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.43) บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ($\bar{X}=4.74$, S.D. =0.44) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.45)

4.3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านแบบแผนความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.25) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.77$, S.D. =0.41) รองลงมาคือ สถานศึกษาเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.43) สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.42) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีวิจรณ์ญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.46)

4.4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.26) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรมีความคิดและมองไปข้างหน้าในภาพอนาคตของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.76$, S.D. =0.42) รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.74$, S.D. =0.43) บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.45) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือบุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.72$, S.D. =0.45)

4.5 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.26) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การทำงานเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.43) รองลงมาคือสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในที่งานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=4.71$, S.D. =0.45) บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน ($\bar{X}=4.70$, S.D. =0.46) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน ($\bar{X}=4.69$, S.D. =0.46)

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL_4) ($\beta=.277$) ด้านสร้างแรงบันดาลใจ (TL_2) ($\beta=.179$) และด้านกระตุ้นทางสติปัญญา (TL_3) ($\beta=.145$) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL_1) ($\beta=.128$) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ด้านสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครได้ ร้อยละ 27.40 ($R^2_{Adj}=.274$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) พบว่า ตัวแปรด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL_4) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ (TL_2) ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา (TL_3) และด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL_1) ตามลำดับ

6. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า ด้านสัมพันธภาพ (WE_1) ($\beta=.284$) ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (WE_3) ($\beta=.365$) และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (WE_2) ($\beta=.292$) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาได้ ร้อยละ 52.80 ($R^2\text{Adj}=.528$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) พบว่า ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (WE_3) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (WE_2) และด้านสัมพันธภาพ (WE_1) ตามลำดับ

7. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้

8. ผลการหาแนวทางในการพัฒนาพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จากแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.23 ส่วนที่เหลือจำนวน 330 คน เป็นผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 96.17 ที่พิจารณาเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น สามารถสรุป ได้ดังนี้

8.1 ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ และยึดหลักคุณธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในองค์กร ควรแสดงบทบาท

ความเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน

8.2 ผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรและควรส่งเสริมการยกย่อง ชื่นชม และสร้างเจตคติเชิงบวกในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

8.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และพัฒนานวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบท

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือ ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการคิดวิเคราะห์ และแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระสิริสุทธิวิชญ์ สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ) และดำรง เบญจศิริ (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ สุทธิพรโอภาส, พระมหาอัครงค์ จิตบุญโญ (สมาธิ) และสุวิทย์ ภาณุจาริ (2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภากร ศรีพรหม, ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ และระพีพรรณ ร้อยพิลา (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยภัทร พรพิพัฒน์, สรรเสริญ หุ่นแสน และลินดา นาคโปย (2568) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน รองลงมาคือ ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านสัมพันธ์ภาพ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งในด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุน
 การทำงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร
 ผลการวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ เกียรติศักดิ์ ศุภรัตน์
 และ กล้าหาญ ณ น่าน (2566) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อ
 พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของข้าราชการครูระดับประถมศึกษาในจังหวัดชุมพร เขต 2
 โดยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก นอกจากนี้ ยังสอดคล้อง
 กับงานวิจัยของ ไสริยา สุภาพผล และคณะ (2564) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้าน
 สภาพแวดล้อมในการทำงานและการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ
 ปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งผลการวิจัยระบุว่า
 ทั้งปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพ
 ในการปฏิบัติงานโดยรวม ล้วนอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
 ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า การเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด
 ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้าง
 วิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการ
 เรียนรู้เป็นทีม

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีการพัฒนา
 ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถปรับตัวต่อการ
 เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมและ
 มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาองค์กร

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธิศา ส่งคร (2563)
 ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัย พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ
 งานวิจัยของ อรสา จรูญธรรม (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์

เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถทำนายร้อยละ 28.30 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ สุทธิพรโอภาส, พระมหาอรรถค์ จิตบุญโญ (สมาธิ) และสุวิทย์ ภาณุจारी (2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภากร ศรีพรหม, ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ และ ระภิพรณ ร้อยพิลา (2567) ได้ทำการศึกษาศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และด้านกระตุ้นทางสติปัญญา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์และพัฒนาการทำงานอย่างสร้างสรรค์ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกัน ด้านมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า แม้การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารจะมีความสำคัญ แต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญา มีบทบาทสำคัญมากกว่าในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญา ซึ่งช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถทำนาย ร้อยละ 53.20 แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติศักดิ์ คุรุภัณฑ์ และกล้าหาญ ณ น่าน (2566) ได้ทำการศึกษา เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของข้าราชการครูประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไสริยา สุภาพล, สุวรรณิ หงษ์วิจิตร, ลัดดาวัลย์ ส้าราญ, ชุติพร ลักษณะพิพัฒน์, และเพ็ญพิชชา โพธากุล (2564) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณา สภาพแวดล้อมในการทำงานในมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง และด้านสัมพันธภาพ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาได้ร้อยละ 52.80 แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ทั้งนี้ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านคงไว้และการ

เปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การที่สถานศึกษามีส่วนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง แสวงหา ความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการส่งเสริม ให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน และมีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร และทำให้ องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ด้านสัมพันธภาพ ยังมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมทั้งความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานจะช่วยสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครควรส่งเสริมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการสร้าง ความสัมพันธ์ ความเข้าใจและเห็นคุณค่าในตัวบุคคล

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ควรพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ โดยการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกัน มีความไว้วางใจและให้เกียรติกัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ควรส่งเสริมการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ควรให้ความสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาและด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านสัมพันธภาพ ตามลำดับ เนื่องจากมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เช่น วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน หรือบรรยากาศองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถอธิบายการพัฒนางค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2 ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังหน่วยงานทางการศึกษาในระดับอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยและนำไปใช้ในการพัฒนางค์กรทางการศึกษาในภาพรวม

2.3 ควรใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มร่วมกับการใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองทอง หนักไพล, วสันต์ชัย กากแก้ว, และพนา จินดาคร. (2567). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 7(4), 828–849.
- กฤตนิย เหลืองอร่าม, พงษ์ศักดิ์ เพชรสถิตย์ และอนันต์ ธรรมชาลัย. (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, 6(3), 196–215
- กัญจน์ชารัตน์ อุดคำมี. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลแพร่*. วิทยานิพนธ์ พ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ชัยภัทร พรพิพัฒน์, สรรเสริญ หุ่นแสน และลินดา นาคโปย. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเตรา. *Sripatum Chonburi Academic Journal*, 21(1), 1–14.
- ณัฏฐพงศ์ พิสิษฐพงศ์. (2561). *สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความผูกพันองค์กรของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร*. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(1), 64–78.
- ทองเพียร เดยหอม. (2562). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- ทิพวรรณเยี่ยมวงษา. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัท แอลซีบี คอร์ปอเรชั่น จำกัด*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนาดล สมบูรณ์. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 5(1), 250–263.
- ธัญยากร อัญมณีเจริญ. (2555). ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและกิจกรรมการเคลื่อนไหวที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ธีรพงษ์ กาญจนสกุล, กัญกร เอี่ยมพญา และนิวัตต์ น้อยมณ. (2565). คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา. *Journal of Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University*, 19(84), 77–90.
- นงชนก ผิวเกลี้ยง. (2556). *ปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานประกันสังคม*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นริรัตน์ บุญเพชรแก้ว, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และจุฬาลักษณ์ ไสระพันธ์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่. *วารสาร มจร อุบล ประิทรศน์*, 8(2), 1339–1350.
- นฤมล ศิลวิศาล และวาสิณี วิเศษฤทธิ์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การปฏิบัติงาน การอบรมเฉพาะทาง ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรมหัวใจและทรวงอก โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ พ.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นฤมล อินทราชาติ. (2560). ปัจจัยของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กษ.ม.ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยูร อิ่มสวาสดี. (2558). คุณภาพชีวิตการทำงานของครูผู้สอนในศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็กเจ็บป่วยเรื้อรังในโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริพนธ์ จำเริญพัฒน์. (2560). แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ กษ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ปัทมาวดี อุดแดง. (2555). ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความเครียดของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรรคศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2023). วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. *The Journal of Sirindhornparithat*, 24(2), 277–293.
- พระสิริสุขวิชญ์ สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ) และดำรงค์ เบญจ ศิริ. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2, 16(2), 29–39.
- พัชรา วิรุฬห์ปรีชา. (2561). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิชญพันธุ์ จันทรน้อย, สติพร เซาว์นชัย, และชนัดดา ภูหงส์ทอง. (2568). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 8(1), 193–208.
- มุกลัดดา อัมไพ, วาโร เพ็งสวัสดิ์, และวัลนิกา ฉลากบาง. (2568). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปึงกาฬ. *Journal of Administration and Social Science Review*, 8(2), 347–360.

- รสสุคนธ์มันคง. (2558). การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี
เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- รัตน์สุตา พรหมสุปัด และพิมพ์อร สดเอี่ยม. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้
บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา
ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.
Journal of MCU Nakhondhat, 10(6), 254–265.
- รุ่งนภา จันทรีลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วรารุณ วงศ์ใหญ่, ลีติกรณ ยาวิชัย จารีกศิลป์ และชูชาติ พวงสมจิตร. (2567). ปัจจัยที่
ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาแพร่. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัย
มหิดล*, 11(1), 161–184.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2554). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร*, 3(6), 63–71.
- วิภาวรรณ ตั้งวิริยะตระกูล, โสภณา สุตสมบุญ และกุลชลี จงเจริญ. (2564). สมรรถนะ
หลักและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. *วารสาร สถาบันวิจัย พิมพ์ธรรม*, 8(2),
1–16.
- วิภาวี หาญสุวรรณ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์. ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- วีรี เกวลกุล. (2552). การศึกษาเปรียบเทียบการสร้างภาพแทนแบบกอธิกในงานเขียนของ
จินตวีร์ วิวัธน์ กับ พงศกร จินดาวัฒนะ. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- ศิริรินทร์พร คุปตพงศ์ และสายสุตา เตียเจริญ. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. *The Journal of Institute of Trainer Monk Development*, 6(4), 292–303.
- ศุภากร ศรีพรหม, ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ และระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2567). ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาปทุมธานี. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 6(3), 301–317.
- สถิตย์ กุลสอน, ยืนยง ไทยใจดี และชานนท์ เศรษฐแสงศรี. (2563). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสันตพล. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 15(1), 12–20.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สามารถ อัยกร. (2561). อิทธิพลของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักธรรมาภิบาล ต่อผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). รายงานประจำปี 2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุชาติ กิจชนะเสรี. (2559). การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุทญา อร่ามรัตน์ (2562). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- สุธิตา ส่งคร. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต. *มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 6(3),
392–406.
- สุนันทา โชติกลาง. (2563). *สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุนิสา มุ้ยจีน. (2563). *การศึกษากาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์
ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- หญิง ดันอุดม. (2556). *ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มี
ผลต่อความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัด
เพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์ ส.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- หนึ่งธิดา โพธิสาขา, ไพฑูรย์ พวงยอด, และชาญวิทย์ หาญรินทร์. (2567). คุณลักษณะ
ผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1. *วารสารวิชาการสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคใต้* 1, 9(1), 83–96.
- อนุชิตสุขกลี. (2560). *การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด*.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อรสา จรุงธรรม. (2563). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา, วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 14(2), 215–228.
- อลงกต ยะไวทย์ และณัฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล. (2562). *การพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของ
ผู้เรียนโดยการสร้างสภาวะแวดล้อมการเรียนรู้ด้วยการทำงานในสภาพจริง,
วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 47(2), 408–428.

อังกูร เกาวัลย์ (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อารีณา หมดไต่บวช และตรัยภูมิินทร์ ตริตรีศวร. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา. *The Journal of Institute of Trainer Monk Development*, 7(3), 624-635.

เกียรติศักดิ์ ศุภรัตน์, และกล้าหาญ ณ น่าน. (2566). สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของข้าราชการครูประถมศึกษา. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 10(1), 20-35.

เดชา อินทรัตน์ และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 5(1), 12-23.

เต๋อหัว หวัง และจิตรลดา ตริสาคร. (2567). สภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท Zhanchen New Materials Group Co., Ltd. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(3), 56-72.

เสาวลักษณ์ สุทธิพรโอภาส, อารงค์ ฐิตบุญโญ (สมาธิ), และสุวิทย์ ภานุจारी. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพใต้สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 19(1), 5-5.

- โสธยา สุภาพล, สุวรรณิ หงษ์วิจิตร, ลัดดาวัลย์ สำราญ, ชุติพร ลักษณะพิพัฒน์, และ เพ็ญพิชชา โพธากุล. (2564). ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสุพรรณบุรี, *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(2), 211–225.
- ไกรศักดิ์ พิภูล. (2559). *การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเสริมสร้างความทุ่มเทมีใจของพนักงานส่วนหน้า (Employee engagement) ของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ไพลิน บุญนา (2559). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- American Association of Critical-Care Nurses. (2005). *AACN standards for establishing and sustaining healthy work environments: A journey to excellence*. *American Journal of Critical Care*, 14(3), 187–197.
- Astin, A. W., & Lee, C. B. T. (1972). *The invisible colleges: A profile of small, private colleges with limited resources*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Avicki, V., & Cooley, E. J. (1982). *Implications of burnout research and theory for counselor educators*. *Personnel and Guidance Journal*, 60(7), 415–419.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M., & Weber, M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). *Flawed self-assessment: Implications for health, education, and the workplace*. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69–106.
- Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2001, September). *What you don't know about making decisions*. *Harvard Business Review*, 79(8), 108–116.
- Gilmer, B. v. H. (1973). *Psychology* (2nd ed.). Harper & Row.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York, NY: Macmillan.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Jones, H. S. (1949). *Life on other worlds*. Mentor / The New American Library.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Moos, R. H. (1986). *Work environment scale manual* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.

- Pedler, M., Burgoyne, J. G., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2nd ed.). London & New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1983). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill.
- Senga, M., & Tezduyar, T. E. (2006). Improved SUPG formulations for compressible flows. *Computer Methods in Applied Mechanics and Engineering*, 195(13–16), 1621–1632.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (illustrated, revised ed.). New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Stahl, F. W. (1956). The effects of the decay of incorporated radioactive phosphorus on the genome of bacteriophage T4. Virology, 2, 206–234.*
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๒๓๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยณรงค์ พูลเกษม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๖๔๒๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๐๒๒๐

โทรสาร ๐ ๔๒๓๔ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๓๐๙๕ ๔๗๗๔๙



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๓๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๖๔๒๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๓๙๕ ๔๗๔๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๓๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๖๔๒๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๓๙๕ ๔๗๔๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๓๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายชลาธร สามาอาพัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๖๔๒๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๓๔๕ ๔๗๔๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๓๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายไพบูรณ์ เกตวงษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๖๔๒๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๓๙๕ ๔๗๔๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๓๒๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหืทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๖๔๒๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเคราะหืทำนอญญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนงลักษณ์ เสนาวัง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๓๙๕ ๔๗๔๙

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๘๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอนงค์ลักษณ์ เสนาวัง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๖๔๒๓๑๐๔ ซึ่งเป็น นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนงค์ลักษณ์ เสนาวัง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๓๙๕ ๔๗๔๙

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยณรงค์ พูนเกษม อาจารย์ประจำคณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล อาจารย์ประจำคณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น อาจารย์ประจำหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายชลาวุธ สามาอาพัฒน์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร
5. นายไพบูรณ์ เกตวงษา คีษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตาม
และประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร” เฉพาะสำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อนักเรียนแต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

นางสาวอนงค์ลักษณ์ เสนาวัง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 17

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หรือข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

- ☐ 1. ชาย
☐ 2. หญิง

2. อายุ

- ☐ 1. ไม่เกิน 30 ปี
☐ 2. 31 – 40 ปี
☐ 3. 41 – 50 ปี
☐ 4. 51- 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี
☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. ปริญญาเอก

4. ประเภทการจ้างงาน

- ☐ 1. ข้าราชการ
☐ 2. พนักงานราชการ
☐ 3. ลูกจ้างประจำ
☐ 4. ลูกจ้างชั่วคราว
☐ 5. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

- ☐ 1. สายบริหาร
☐ 2. สายผู้สอน
☐ 3. สายสนับสนุน

6. โรงเรียนที่ท่านสังกัด

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

☐ 1. ไม่เกิน 5 ปี

☐ 2. 6 – 10 ปี

☐ 3. 11 – 15 ปี

☐ 4. 16 – 20 ปี

☐ 5. มากกว่า 20 ปี

8. รายได้เฉลี่ย

☐ 1. ไม่เกิน 10,000 บาท

☐ 2. 10,001 – 20,000 บาท

☐ 3. 20,001 – 30,000 บาท

☐ 4. 30,001 – 40,000 บาท

☐ 5. 40,001 – 50,000 บาท

☐ 6. มากกว่า 50,000 บาท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดแสดงระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยพิจารณาแต่ละข้อความอย่างรอบคอบ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (สามารถเลือกตอบได้เพียง ข้อละ 1 คำตอบ) โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน					
2. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
3. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					
4. ผู้บริหารใช้หลักธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน					
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ					
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
2. ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์					
3. ผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวก ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
4. ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการปฏิบัติ งานร่วมกันของผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์					
ด้านกระบวนทางสติปัญญา					
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ ความคิดอย่างอิสระและสร้างสรรค์ กล้าแสดงความคิดเห็น					
2. ผู้บริหารเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการ พัฒนางานหรือแก้ไขปัญหา					
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร ใช้เหตุผล ในการตัดสินใจ และยอมรับมุมมองที่แตกต่าง					
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการ เรียนรู้ภายในองค์กร					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละ คนตามความแตกต่างทั้งด้านความสามารถ ความต้องการ และศักยภาพ					
2. ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาช่วยให้ คำแนะนำสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาส ให้บุคลากรพัฒนาในสิ่งที่ถนัด					
3. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความ เข้าใจและเห็นคุณค่าในตัวบุคคล					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
4. การที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในตัวบุคคลจะ ช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้ บรรยากาศแห่งความไว้วางใจกัน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดแสดงระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาสกลนคร โดยพิจารณาแต่ละข้อความอย่างรอบคอบ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (สามารถเลือกตอบได้เพียงข้อละ 1 คำตอบ) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
ด้านสัมพันธภาพ					
1. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้พูดคุย แสดงความเห็น และให้คำปรึกษาได้					
3. บรรยากาศในการทำงานในหน่วยงานของท่านเป็นกันเองและเป็นมิตร					
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจและให้เกียรติกันในการทำงาน					
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน					
1. องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่งหรือพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน					
2. ท่านได้รับโอกาสเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง					

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
3. ท่านมีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมและสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง					
4. ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของตนในองค์กรนี้					
ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง					
1. องค์กรของท่านมีนโยบายและระบบงานที่มั่นคงและเป็นแบบแผน					
2. ท่านสามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
3. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นท่านได้รับการสื่อสารให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจน					
4. องค์กรของท่านเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และพร้อมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัย					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดแสดงระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาสกลนคร โดยพิจารณาแต่ละข้อความอย่างรอบคอบ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (สามารถเลือกตอบได้เพียง ข้อละ 1 คำตอบ) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
ด้านความคิดเชิงระบบ					
1. บุคลากรในสถานศึกษามีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม					
2. บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน					
3. บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
4. บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
1. บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก					

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
2. บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา					
3. บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
4. บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานศึกษา					
ด้านแบบแผนความคิด					
1. บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีวิจรรณญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
2. สถานศึกษากำหนดที่ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
3. สถานศึกษานำมาใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการศึกษาค้นคว้าเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่					
4. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม					
1. บุคลากรมีความคิดและมองไปข้างหน้าในภาพอนาคตของสถานศึกษา					
2. บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
3. บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(1) น้อย ที่สุด	(2) น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) มาก	(5) มากที่สุด
4. บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการปฏิบัติงาน					
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม					
1. บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน					
2. การทำงานเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์					
3. บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน					
4. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา					

ตอนที่ 5 แสดงความคิดและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย เช่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เพื่อเป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การและการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ และกำหนดนโยบายที่เหมาะสม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน เพื่อยกระดับให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ส่งผลให้ผู้เรียนในจังหวัดสกลนครได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ทันต่อความต้องการของสังคมและโลกอนาคต

หากมีข้อสงสัยเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ: นางสาวอนงค์ลักษณ์ เสนาวัง
นักศึกษาลัทธิสุตธรรมาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
โทร: 09 8395 4749

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

แบบสอบถาม		ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	.97	ใช้ได้
	1.1 ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.92	ใช้ได้
	1.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจ	.95	ใช้ได้
	1.3 ด้านกระตุ้นทางสติปัญญา	.92	ใช้ได้
	1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.90	ใช้ได้
2	สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	.92	ใช้ได้
	2.1 ด้านสัมพันธภาพ	.89	ใช้ได้
	2.2 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	.92	ใช้ได้
	2.3 ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง	.94	ใช้ได้
4	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	.97	ใช้ได้
	4.1 ด้านความคิดเชิงระบบ	.96	ใช้ได้
	4.2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	.93	ใช้ได้
	4.3 ด้านแบบแผนความคิด	.93	ใช้ได้
	4.4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	.97	ใช้ได้
	4.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	.97	ใช้ได้
	ภาพรวมทั้งหมด	.98	ใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		ค่าอำนาจจำแนก	แปลผล
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	.647	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	.686	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	.647	ใช้ได้
4	ผู้บริหารใช้หลักธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	.820	ใช้ได้
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ			
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	.721	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานดำรงถึงประโยชน์	.743	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน	.850	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์	.866	ใช้ได้

ด้านกระตุนทางสติปัญญา		ค่าอำนาจจำแนก	แปลผล
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างอิสระและสร้างสรรค์ กล้าแสดงความคิดเห็น	.665	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานหรือแก้ไขปัญหา	.878	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ และยอมรับมุมมองที่แตกต่าง	.758	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากการทำงานจริงเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร	.762	ใช้ได้
ด้านการดำรงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละคนตามความแตกต่างทั้งด้านความสามารถ ความต้องการ และศักยภาพ	.765	ใช้ได้
2	ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาในสิ่งที่ถนัด	.756	ใช้ได้
3	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในตัวบุคคล	.680	ใช้ได้
4	การที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในตัวบุคคลจะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจกัน	.832	ใช้ได้

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสกลนคร

ด้านสัมพันธภาพ		ค่าอำนาจจำแนก	แปลผล
1	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน	.759	ใช้ได้
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้พูดคุย แสดงความเห็น และให้คำปรึกษาได้	.695	ใช้ได้
3	บรรยากาศในการทำงานในหน่วยงาน ของท่านเป็นกันเองและเป็นมิตร	.504	ใช้ได้
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความไว้วางใจและให้เกียรติกันในที่ทำงาน	.685	ใช้ได้
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน			
1	องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่งหรือพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	.858	ใช้ได้
2	ท่านได้รับโอกาสเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง	.775	ใช้ได้
3	ท่านมีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมและสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง	.764	ใช้ได้
4	ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของตนในองค์กรนี้	.839	ใช้ได้
ด้านคงไว้และการเปลี่ยนแปลง			
1	องค์กรของท่านมีนโยบายและระบบงาน ที่มั่นคงและเป็นแบบแผน	.916	ใช้ได้
2	ท่านสามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	.863	ใช้ได้
3	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นท่านได้รับการสื่อสารให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจน	.917	ใช้ได้
4	องค์กรของท่านเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และพร้อมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัย	.879	ใช้ได้

ตอนที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสกลนคร

ด้านความคิดเชิงระบบ		ค่าอำนาจจำแนก	แปลผล
1	บุคลากรในสถานศึกษามีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม	.796	ใช้ได้
2	บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน	.910	ใช้ได้
3	บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	.910	ใช้ได้
4	บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	.858	ใช้ได้
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้			
1	บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก	.777	ใช้ได้
2	บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	.787	ใช้ได้
3	บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	.732	ใช้ได้
4	บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานศึกษา	.751	ใช้ได้
ด้านแบบแผนความคิด			
1	บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีวิจารณญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	.934	ใช้ได้
2	สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	.786	ใช้ได้

	ด้านแบบแผนความคิด	ค่าอำนาจจำแนก	แปลผล
3	สถานศึกษาเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่	.827	ใช้ได้
4	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	.783	ใช้ได้
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			
1	บุคลากรมีความคิดและมองไปข้างหน้าในภาพอนาคตของสถานศึกษา	.893	ใช้ได้
2	บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน	.929	ใช้ได้
3	บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์	.935	ใช้ได้
4	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการปฏิบัติงาน	.934	ใช้ได้
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม			
1	บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน	.863	ใช้ได้
2	การทำงานเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	.863	ใช้ได้
3	บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน	.788	ใช้ได้
4	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในที่ทีมงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา	.870	ใช้ได้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อนงค์ลักษณ์ เสนาวัง
วัน เดือน ปีเกิด	11 กรกฎาคม 2531
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	77/12 ซอยโลตัส ถนนใสสว่าง ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47000
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 47000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ 2552	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2554	บัญชีบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2569	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2556	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติงาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ
พ.ศ.2562	นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
พ.ศ.2566	นักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร