

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงหลักของโลกที่มีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น พร้อมกับความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศต่าง ๆ ที่แผ่เข้ามามีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของพลโลกอย่างแยกไม่ออก ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อันเป็นทั้งวิกฤติและโอกาสต่อการพัฒนา “คน” เช่น ภาวะโลกร้อนเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อม ในขณะที่วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์เป็นปัญหาเศรษฐกิจ ส่วนปัญหาความแตกต่างทางความคิดด้านการเมืองจนกลายเป็นความแตกแยกก็เป็นปัญหาที่พบได้ทั้งในระดับประเทศหรือในระดับบุคคล และยังพบว่าคนในยุคนี้ “ทุกข้ง่าย สุขยาก” สาเหตุล้วนเกิดขึ้นมาจากการที่ปัจเจกบุคคลขาดสำนึกที่ดีงาม และขาดซึ่งความตระหนักถึงภาระหน้าที่ของตนที่มีต่อมวลมนุษยชาติและสรรพสิ่งในธรรมชาติ (ประเวศ วะสี, 2544, หน้า 7) ทั้งนี้ประเทศไทยก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว จึงเกิดประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะเช่นนี้ สถาบันการศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะพัฒนาสังคม ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เข้มแข็ง ควรจะมีการปรับตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ และสามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่กำลังแผ่ขยายเข้ามาสู่สังคมไทยได้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งถือเป็นกฎหมายสูงสุดของการปกครองประเทศ นอกจากจะได้บัญญัติและวางนโยบายหลักของชาติเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองแล้ว ยังได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะบทบัญญัติในมาตรา 81 บังคับให้มีกฎหมายด้านการศึกษา ประกอบรัฐธรรมนูญ ซึ่งต่อมาได้ออกเป็นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่นับเป็นเสมือนธรรมนูญการศึกษาที่กำหนดกรอบความคิดด้านการศึกษาของชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 2-4) และการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มาเป็นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของระบบการศึกษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะหน่วยงานหลักที่ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนด ขอบข่ายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษา รวมทั้งเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ และยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ สูงขึ้น โดยกำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาใน 4 ด้าน คือ การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนและ การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ขอบข่ายของการปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องตามเจตนารมณ์และ เพื่อรองรับการดำเนินงานตามแนวทางกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ให้เกิดผล ในทางปฏิบัติ และเพื่อเตรียมเยาวชนของชาติให้มีความรู้ความสามารถ ได้มาตรฐานสูง เหมาะสม กับความต้องการของสังคม ซึ่งองค์ประกอบหลักของการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา และการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา (สนธิรัก เทพเรณู และคณะ, 2548 หน้า 23)

หลักการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดว่า ให้กระทรวงกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญ ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ที่ใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารแล้ว จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีศักยภาพใน การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based economy) และใน สังคมฐานความรู้ (Knowledge – based society) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และ เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้

คุณลักษณะขององค์การยุคใหม่ในการปรับองค์การให้ทันโลก คือ องค์การนั้นควรเป็น องค์การที่แสวงหาโอกาสในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบ

การบริหารให้องค์กรวิ่งไปข้างหน้าได้เต็มขีดความสามารถ องค์กรยุคปัจจุบันควรพัฒนาระบบการบริหาร คือ ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership) เรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Learning) เรียนรู้การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ต้องมีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ต้องมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement) ต้องมีการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) องค์กรการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (วิโรจน์ สารวัตนะ, 2548, หน้า 23) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การที่คนในองค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ (จิรประภา อัครบวร, 2552, หน้า 15)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาเริ่มต้นที่อยู่ใกล้ชิดและส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียนและชุมชนโดยรอบ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหรือแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ของตนเองให้ตอบสนองต่อการจัดการศึกษาในปัจจุบัน และควรมีบทบาทที่ไม่จำกัดอยู่เพียงการให้บริการทางการศึกษาในระบบเท่านั้น แต่จะต้องมีความสามารถในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มุ่งปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นผู้ใฝ่รู้ และรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตให้กับผู้เรียน ซึ่งครอบคลุมทุกเพศ ทุกวัยในชุมชน และสังคมการจัดการความรู้ของสถานศึกษาจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาตามตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักนิติกร, 2548, หน้า 37) ที่มุ่งเป้าหมายไปที่คุณภาพผู้เรียนเป็นกลไกสำคัญ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เป็นกลไกสำคัญในการกำกับ ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของครูของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนมีคุณธรรมและความเป็นผู้นำ โดย รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 29) ได้กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาไทยระดับโรงเรียนหรือสถานศึกษายังมีปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการบริหาร ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพราะเป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องในส่วนของโรงเรียนและเป็นตัวชี้วัดสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานทางการศึกษาที่มุ่งหวังไว้ ย่อมสำเร็จได้โดยไม่เป็นเพียงแค่

ความคิด แต่สามารถปฏิบัติได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและที่สำคัญต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543, หน้า 41)

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่า มีพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำมาตามลำดับ จนมีแนวคิดทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงคือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีแนวคิดว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบายประสิทธิผลหรือความสำเร็จของผู้นำ ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้น (Bass 1998 อ้างอิงใน อัมภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 64) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมกรบริหารอย่างเหมาะสม เป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยน (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545, หน้า 13)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องมีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) โดยต้องมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษา และที่สำคัญยิ่งคือการผลักดันให้เกิดการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจและกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพประชากรของประเทศ องค์ความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ หน่วยงานที่จะตามทันการเปลี่ยนแปลง ต้องมีศักยภาพที่ไม่ต่างจากอัตราเร็วของการเปลี่ยนแปลงนั้น หากเปรียบเป็นนักวิ่งควรจะมีฝีเท้าที่ไม่ต่างกันมากนัก ดังนั้น การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เป็นประโยชน์ จึงน่าจะเป็นหนทางที่ดีที่สุด เพราะการวางแผนเตรียมพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงและปรับสภาพการเปลี่ยน ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นเชื้อเพลิงในการผลักดันหน่วยงาน ให้มุ่งสู่สุขภาพที่ดีขึ้น (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2544, หน้า 28)

จากความสำคัญดังกล่าวการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ ต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง คน และกระบวนการบริหารที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง คือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับ

สถานการณ์ (กฤตที วงศ์จันทร์มณี, 2551, หน้า 208 ; เครือวัลย์ แย้มปรากฏและคณะ, 2551, หน้า 85 ; ปิยวรรณ แป้นปลื้ม, 2550, หน้า 146 ; นันทรัตน์ ศรีอนุวิเชียร, 2548, หน้า 86 ; บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 59 ; สมคิด สร้อยน้ำ, 2547; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) สำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามาโดยตลอด เพื่อให้ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับแนวทาง การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง และพัฒนาตนเองให้ทันต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อการบริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสู่ทิศทางการที่ดีขึ้น

จากสภาพปัจจุบันดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้ของสถานศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก
3. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยบทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ร่วมกันพยากรณ์ การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งจะทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยข้อมูลที่ได้สามารถเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารและจัดการความรู้ของสถานศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่สามารถใช้ผลการศึกษาค้นคว้านี้เป็นข้อมูล ในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของ แบลส และ อวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, หน้า 44) ซึ่งประกอบด้วย

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

1.2 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ ได้แก่ 1) The Missionary หรือบทบาทของนักขายหรือผู้เผยแพร่แนวคิด 2) The Consultant หรือบทบาทของที่ปรึกษาในการออกแบบและจัดทำภายในองค์กร 3) The Point Person หรือบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการต่อต้าน 4) Trust Advisor หรือบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาที่สามารถไว้วางใจได้ของผู้บริหารระดับหน่วยงาน

1.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการและโดยสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) การสร้างความรู้สึกรถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) 2) การสร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็น (Creating a vision) 4) การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) 5) การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Removing Obstacles) 6) การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Planning for Short –

term Wins) 7) อย่ายินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Avoid Declaring Victory too Soon) 8) ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร (Make Change Stick)

1.4 การจัดการความรู้ของสถานศึกษา เสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การบ่งชี้
ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและ
กลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาพิษณุโลก จำนวน 457 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก
จำนวน 340 คน (ในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว
(Multivariate) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าต้องมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพียงพอ แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุป
ที่ชัดเจนว่าควรเป็นเท่าใด โดยอาจกล่าวได้ว่า สำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดยืนยันองค์ประกอบ
ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีมากกว่า 100 จนถึงการพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่พิจารณาพารามิเตอร์
หรือตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วยซึ่งจะใช้เกณฑ์ประมาณ 20 เท่าของตัวแปรที่สังเกตได้ (นงลักษณ์
วิรัชชัย, 2538, หน้า 46 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 207) ซึ่งงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกต
ได้ 17 ตัวแปร โดย 20 เท่าของตัวแปร เท่ากับ 340)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุนทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.1.2 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

- 1) The Missionary หรือบทบาทของนักขายหรือผู้เผยแพร่แนวคิด
- 2) The Consultant หรือบทบาทของที่ปรึกษาในการออกแบบและจัดทำ
ภายในองค์กร
- 3) The Point Person หรือบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการ

ต่อต้าน

4) Trust Advisor หรือบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาที่สามารถไว้วางใจได้
ของผู้บริหารระดับหน่วยงาน

3.1.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

1) การสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
ภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency)

2) การสร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team)

3) การสร้างวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็น (Creating a vision)

4) การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating
the vision)

5) การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Removing Obstacles)

6) การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Planning for
Short – term Wins)

7) อย่ายินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Avoid Declaring Victory
too Soon)

8) ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร
(Make Change Stick)

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

3.2.1 การจัดการความรู้ของสถานศึกษา

1) การบ่งชี้ความรู้

2) การสร้างและแสวงหาความรู้

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้

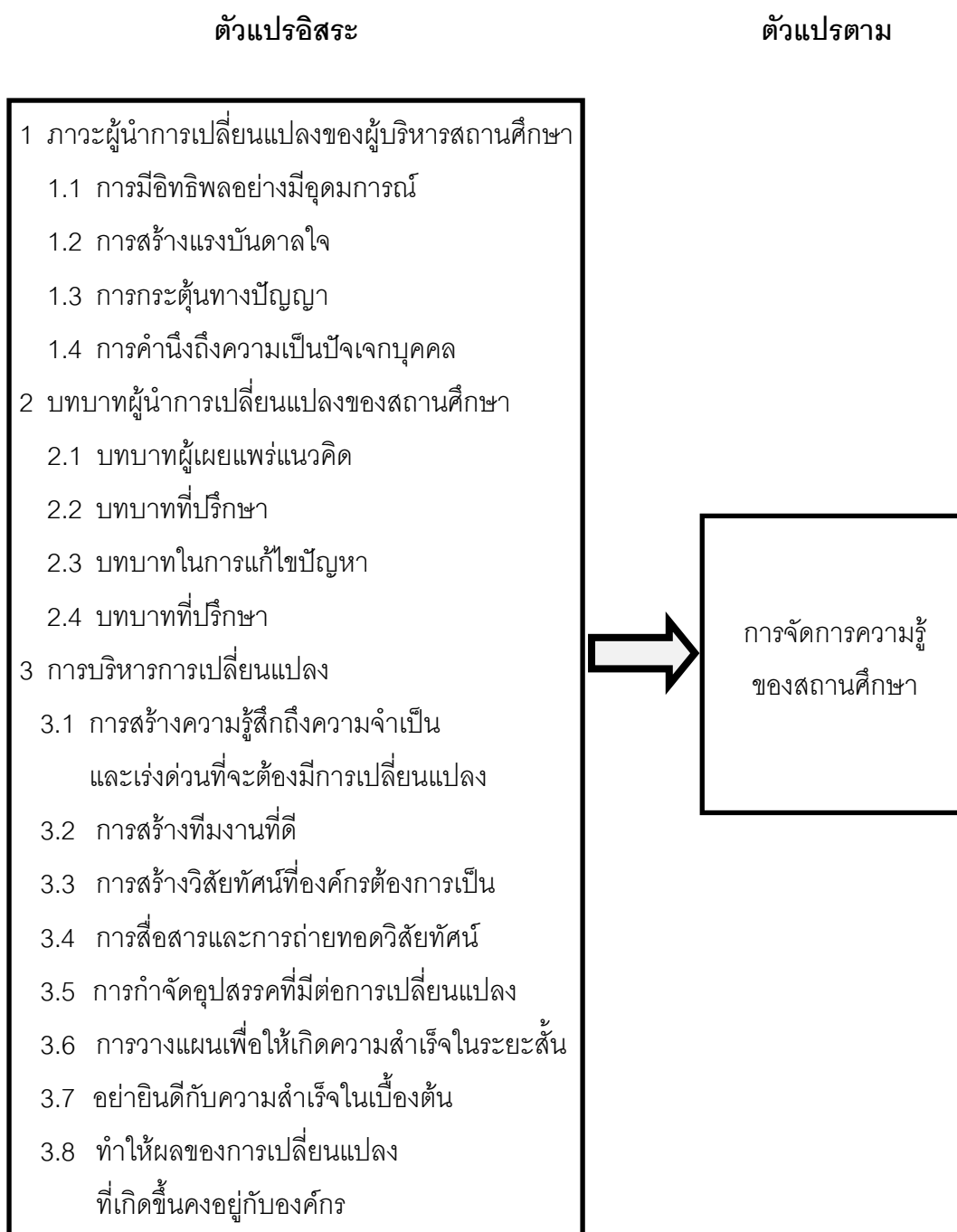
5) การเข้าถึงความรู้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

7) การเรียนรู้

กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก โดยมีกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ ประกอบด้วย

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ดีเป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน บุคลากรในโรงเรียนพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะในด้านความมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีความเฉลียวฉลาด และมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเสมอ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติ ที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผล และยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในโรงเรียน โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยตนเองทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำ การสนับสนุนและช่วยให้มีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ

3. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ พลุ เดชะรินทร์ ได้แก่ 1) The Missionary หรือบทบาทของนักขายหรือผู้เผยแพร่แนวคิด 2) The Consultant หรือบทบาทของที่ปรึกษาในการออกแบบและจัดทำภายในองค์กร 3) The Point Person หรือบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการต่อต้าน 4) Trust Advisor หรือบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาที่สามารถไว้วางใจได้ของผู้บริหารระดับหน่วยงาน

3.1 บทบาทของนักขายหรือผู้เผยแพร่แนวคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความคิดใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจ และจูงใจบุคลากร

3.2 บทบาทของที่ปรึกษาในการออกแบบและจัดทำภายในองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

3.3 บทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการต่อต้าน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการเผชิญ และวินิจฉัยกับปัญหารอบด้าน

3.4 บทบาทในการเป็นที่ปรึกษา ที่สามารถไว้วางใจได้ของ ผู้บริหารระดับหน่วยงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารได้รับการยอมรับ และไว้วางใจจากบุคลากร

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้กำหนดไว้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่า หรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.1 การสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงถึงผลกระทบ และประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร

4.2 การสร้างทีมงานที่ดี หมายถึง การบริหารที่สามารถสร้างทีมสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ โดยสามารถสะท้อนมุมมอง และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เน้นประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

4.3 การสร้างวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็น หมายถึง การบริหารที่ทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกันภายหลังการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารได้อย่างชัดเจน

4.4 การสื่อสาร และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหาร และทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นลงไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

4.5 การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามจำกัดหรือลดอุปสรรคต่างๆ แก่งอศกร และบุคคลกร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้

4.6 การวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีแผนล่วงหน้าทั้งระยะสั้น ระยะยาว มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

4.7 การไม่ยึดติดต่อความสำเร็จเบื้องต้น หมายถึง การที่ผู้บริหารให้รางวัลแก่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตามสมควรและเริ่มโครงการใหม่เมื่อโครงการเดิมเสร็จสิ้น

4.8 การทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร หมายถึง การบริหารที่มีระบบการประกันคุณภาพ การประเมิน พัฒนา และปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

5. การจัดการความรู้ของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ของสถานศึกษา โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่ได้เตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดเกิดการไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นขับเคลื่อนองค์การไปสู่สัมฤทธิผลตามจุดหมาย ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

5.1 การบ่งชี้ความรู้ ได้แก่ การพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ขององค์การคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้ เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

5.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การออกแบบระบบเพื่อรักษาความรู้เการวมทั้งการกำจัดความรู้ที่ไม่ได้แล้ว

5.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การวางแผนโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

5.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การคัดสรรความรู้ที่จำเป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5.5 การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การใช้เครื่องมือการสื่อสาร เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Web board Intranet เป็นต้น

5.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง กรณีเป็นความรู้ชัดเจน อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ในตัวคนอาจจัดทำเป็นระบบ ทีม

ข้ามสายงานกิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

5.7 การเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรที่ได้ปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ เกิดการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้จากบทเรียน ความผิดพลาดหรือประสบการณ์ใหม่ หมุนเวียนเป็นวงจรต่อไปอย่างต่อเนื่อง

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จังหวัดพิษณุโลก

7. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ทั้งนี้ไม่รวมถึงโรงเรียนเอกชน

8. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ
- 1.5 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 1.7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 1.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ลักษณะการแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 ผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.5 กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 3.6 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน
- 3.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 4.1 ความหมายของความรู้
 - 4.2 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 4.3 วิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการความรู้
 - 4.4 แนวคิดการจัดการความรู้
 - 4.5 กระบวนการจัดการความรู้
 - 4.6 กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้
 - 4.7 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
 - 4.8 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ
 - 4.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.9.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, อ้างอิงใน Schultz และ Schultz, 1998, หน้า 211) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง

Mushin sky (1997, หน้า 373) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

Schultz และ Schultz (1998, หน้า 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545, หน้า 44) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 54) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิม จนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้

ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้
ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

2. ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน
คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ใน
ทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ
ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ
ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อ
ภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่าง
มากและผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและ
จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ใน
สภาพที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มี
ความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Mushin sky, 1997, หน้า 374, citing Burns 1978 Leadership)
แบบส (Bass, 1985, หน้า 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้
แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี
สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบ
ปกติ ล้มเหลวกับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อ
ดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบส ได้ใช้คำว่า การมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่
ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุด
เท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบบส ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำ
ว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายใน
การโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวด ตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มี
ความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์
มุสโสลินี 3) มีผู้ศึกษาบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทน
คำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอห์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass)

3. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ดังนั้นสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอห์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอห์น (Yuk & Fleet. 1992, หน้า 175-176 ; citing Burns, 1978, Leadership) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอห์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอห์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอห์น (Burns.1978 Leadership, อ้างอิงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความ

ต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนือง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ขยายความคิดของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายโมทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม ไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงาน และองค์การ

3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีนี้ใหม่ ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

3.1 ความเส่นหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์

((Idealized Influence or Leadership : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ แบส และอโวลิโอ

Bass & Avolio ได้ปรับปรุงทฤษฎีของ Bass ใหม่ (Bass & Avolio, 1990) โดยเพิ่มพฤติกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อนุสัญญณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการมีผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น

ส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎี Bass (1985) ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการแก้ไขปรับปรุง ในกรณีที่ผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio, 1994) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (No - leadership) ดังนั้น

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจริงของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น

ส่วนผลการศึกษาค้นคว้าของ Bennis & Nanus (1985) พบว่า เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

1. พัฒนาวิสัยทัศน์
2. การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวก็ไม่ได้แตกต่างไปจากทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) มากนักทฤษฎีของ Bass ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำโดยเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership Continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันโดยอิสระ

4.4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทิชชีและดีเวนนา (Tichy & Devanna, 1986, Training and Development, หน้า 19-32 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 62) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burns (1978) , Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) นั้นมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ที่เรียกว่า “4 Is” ที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL)

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)
2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือตามกระทำผ่านโดยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ หรือที่เรียกว่า “4 Is” ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ จะต้องมีความวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตาม

จะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ติดตามในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ติดตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่าใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของแบส อวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า บทคัดย่อ) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ผู้นำในแบบสบายอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำแต่ละแบบตามการรับรู้ของบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่แตกต่างกัน 2) ประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมิน 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสำนักงาน ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ และความสามารถในการประสานงาน และประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายสูงกว่าเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้นำนิสิตได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้นำจะประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วรวณี หิรัญญากร (2546, หน้า บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) ระดับสุขภาพองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับสมบูรณ์มาก 3) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) สมการพยากรณ์สุขภาพองค์กร โดยรวม ได้ร้อยละ 34.20 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรณัฐรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

นันทนา บุรีจันทร์ (2551) ได้ศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1) โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวม ได้ร้อยละ 46.00 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ทิชซี และดีวานนา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างอิงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญหน้ากับความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ

เป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

คูเนทและเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987 อ้างอิงใน ประเสริฐ สมพงษ์ ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวันๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

บอแมน (Bauman, 1989 อ้างอิงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้วิเคราะห์ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) ผู้นำรับรู้ตัวเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการทำงาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ ค่านิยมและทัศนคติ 3) การรับรู้ตนเองทางบวก มีผลจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มแข็งในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้เอกบุคคละในองค์กรโดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collective Leadership) ระหว่างเอกบุคคละเหล่านั้น 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะในการเปลี่ยนแปลง

เบนนิส และแนนัส (Bennis and Nanus, 1985 อ้างอิงใน เศวานิต เศวานานนท์, 2545, หน้า 53) ได้ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาและวิจัยผู้นำทั้งหมดจำนวน 90 คน โดยจำนวน 60 คน จากองค์การธุรกิจ และ 30 คน จากองค์การของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วยการสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการได้พบว่า มีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำและมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งๆที่ชัด

ให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) มีประสิทธิภาพ การศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำ ไปใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตน ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพาองค์กรอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารแต่ละคนมีพฤติกรรมผู้นำที่อาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เบส อวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) เนื่องจากเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงาน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” ไว้หลายท่าน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538, หน้า 38-39) ได้ให้ความหมาย Change Agent หรือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง

- (1) บุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยและบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- (2) บุคคลหรือกลุ่มซึ่งรับผิดชอบในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

องค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติตาม

(3) แต่ละบุคคลซึ่งมีความรู้ในพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้ช่วยองค์กรแก้ปัญหาเก่า ด้วยวิธีการแบบนวัตกรรม และทำบทบาทที่สำคัญในการแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2548, หน้า 316) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าของกิจการ หรือไม่ใช่ทั้งสองตำแหน่งก็ได้ โดยอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรืออาจได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมโครงการการเปลี่ยนแปลง หรือทีมโครงการนำร่องในการปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่าเป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่มีส่วนช่วยและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแลและติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และได้ผลลัพธ์อย่างที่เราคาดหวังไว้ โดยจะเป็นตัวกลางในการประสานงาน และทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อกังวล และความคิดเห็นต่างๆของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและผู้สนับสนุนการ

เปลี่ยนแปลงได้รับทราบ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมอื่นๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงาน และตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้ถูกเปลี่ยนแปลง

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีความรับผิดชอบหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ อาจมีหลายคนโดยทำงานในลักษณะประสานงานกัน

2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พสุ เดชะรินทร์ (2548, หน้า 289) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. The Missionary หรือบทบาทของนักขายหรือผู้เผยแพร่แนวคิด
2. The Consultant หรือบทบาทของที่ปรึกษาในการออกแบบและจัดทำภายในองค์กร
3. The Point Person หรือบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการต่อต้าน
4. Trust Advisor หรือบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา ที่สามารถไว้วางใจได้ของผู้บริหาร

ระดับหน่วยงาน

ประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจก็คือบทบาทของ Change Agent เหล่านี้ในองค์กรหลายๆ แห่งในเมืองไทยมักจะพยายามมอบหมายให้ที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นผู้รับบทบาทไป ถึงแม้ที่ปรึกษาจากภายนอกสามารถที่จะสามารถที่จะเติมเต็มในบทบาททั้งสี่ประการของ Change Agent ได้แต่สุดท้ายแล้วผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรเองควรรับบทบาทนี้ไป เนื่องจากความทุ่มเทของที่ปรึกษาจากภายนอกนั้นจะอยู่ภายใต้กรอบการทำงานที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น และเมื่อโครงการเสร็จสิ้น ที่ปรึกษาภายนอกก็จะจากไป ถ้าบุคลากรภายในไม่สามารถที่จะเป็น Change Agent ได้เองตั้งแต่ต้น องค์กรนั้นก็อาจจะเกิดปัญหาในระยะยาว

ส่วน กัลยาณี สูงสมบัติ (2552, หน้า 12 – 15) ได้กล่าวถึงลักษณะและบทบาทของผู้นำ ไว้ว่าบทบาทของผู้นำที่ควรมี ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม (Champions) ในกรณีนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาแนวคิดทางธุรกิจ และกลยุทธ์ใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่กำลังดำเนินงานอยู่ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ยากที่จะเกิดขึ้นมาในกิจการได้ถ้ามิได้มีความคิดริเริ่มมาจากผู้บริหารระดับสูง เพราะลูกน้องย่อมมีความกล้าเสี่ยงน้อยกว่าที่จะนำเสนอไอเดีย (Idea) หรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ (New Strategic) ที่แตกต่างจากของเดิมที่ดำเนินงานอยู่ โดยเฉพาะกับกิจการที่ดำเนินงานมานานและประสบความสำเร็จมาช้านานแล้ว พนักงานในกิจการย่อมไม่กล้าที่จะนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ที่ต่างจากเดิมมาก ๆ เนื่องจากกลัวว่าจะไม่ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตที่เคยเป็น ทำให้กิจการเหล่านี้หยุดอยู่กับที่ และขาดการพัฒนาใหม่

2. บทบาทการเป็นผู้ประสาน (Liaison) เนื่องจากแม้ว่าบุคลากรในองค์กรเดียวกัน ก็ยังมีความแตกต่างกันในแง่ของภูมิหลัง (Context) ตามแต่ละแผนก โดยจะมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการลดต้นทุน จึงต้องการที่จะทำให้กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ฝ่ายการตลาด ต้องการที่จะได้สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์มีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน แต่การทำดังกล่าวก็ทำให้การผลิตซับซ้อนและต้นทุนการผลิตก็สูงขึ้น สร้างความยุ่งยากต่อฝ่ายการผลิตอีก อีกทั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นที่จะสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดที่ไม่เคยมีในตลาด เพื่อเป็นผลงานที่โดดเด่นของตน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อความยุ่งยากต่อระบบการผลิตซึ่งอาจต้องมีการพัฒนาสายการผลิตใหม่ เพื่อรองรับกับแนวคิดใหม่เป็นต้น

3. บทบาทการเป็นผู้สนับสนุน (Sponsors) นอกจากผู้นำจะมีความสำคัญในการริเริ่มนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ สู่กิจการแล้ว ยังควรเล่นบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนลูกน้องหากพวกเขาเหล่านี้มีความคิดใหม่ ๆ ที่น่าสนใจในการดำเนินธุรกิจ เช่น มีแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้า/บริการที่มีศักยภาพในการทำตลาดใหม่ได้หรือมีแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าไปหรือมีโครงการในการลงทุนใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขยายธุรกิจเช่นการขยายตลาด การขยายโรงงานใหม่ ๆ ซึ่งหากผู้บริหารไม่เข้าไปส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา ก็มีความเสี่ยงที่กิจการจะหยุดนิ่ง เนื่องจากผู้บริหารเองก็คงไม่สามารถคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้อยู่ตลอดเวลา นวัตกรรม (Innovation) ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ในโลกนี้ก็ล้วนแล้วแต่มาจากบุคลากรในกิจการทั้งสิ้น จึงต้องมีการกระตุ้นและสนับสนุนดังกล่าวอย่างจริงจัง

4. บทบาทการเป็นผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ผู้บริหารอาจต้องเข้ามาเป็นผู้จัดการโครงการใหม่ ๆ ที่ตนเองหรือพนักงานริเริ่มขึ้น เนื่องจากจะต้องเป็นคนวางแผนประสานงาน ควบคุมการดำเนินงานของโครงการตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น หากกิจการมีกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตไปยังธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก็อาจต้องมีการจัดตั้งโครงการการศึกษาค้นคว้าและโอกาสในการลงทุนขยายธุรกิจซึ่งผู้บริหารอาจต้องลงมาเป็นผู้จัดการโครงการนี้เองเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ลักษณะการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พสุ เดชะรินทร์ (2548, หน้า 287) ได้กล่าวถึงลักษณะการแสดงบทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ Change Agent เอง ส่วนใหญ่จะพบในองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนักและผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะที่จะลงไปในรายละเอียดพอสมควร โดยในองค์กรเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในระดับองค์กรและหน่วยงาน ข้อดีของการที่ผู้บริหารเป็น Change Agent เองคือทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและรวดเร็วขึ้น เนื่องจากการเห็นความสำคัญ และการตัดสินใจสามารถกระทำได้เลยโดยตัวผู้บริหารสูงสุดที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ ทุกครั้ง ข้อจำกัด อาทิ การติดภารกิจ หรือการเปลี่ยนผู้บริหารอาจทำให้กิจกรรมในองค์กรหยุดชะงักได้

2. ผู้บริหารสูงสุดทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change sponsor) โดยมีผู้บริหารระดับรองลงมาทำหน้าที่เป็น Change Agent ซึ่งกรณีนี้ที่พบเห็นได้ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ทั่วไป ในกรณีนี้ผู้บริหารสูงสุดจะให้ความเห็นชอบและสนับสนุนนโยบาย โดยจะส่งสัญญาณลงไปให้ทุกคนรับทราบอย่างชัดเจนว่าตนเองสนับสนุนและเห็นชอบ และจะมีผู้บริหารระดับรองลงมาทำหน้าที่เป็น Change Agent คือเป็นผู้ที่นำนโยบายมาใช้ภายในองค์กร

ถึงแม้ว่าจะไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวว่าผู้บริหารระดับใดจะทำหน้าที่เป็น Change Agent แต่บทบาทของ Change Agent นับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญมาก ถ้าพิจารณาจากรากศัพท์แล้ว Change Agent หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่อื่นที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ในต่างประเทศได้มีการสำรวจแล้วว่าในองค์กรที่นำ BSC มาใช้จะประสบความสำเร็จทุกแห่งนั้น ผู้บริหารสูงสุดทุกคนจะต้องมี Change Agent คู่มือทั้งนั้น

4. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจะเป็นดังนี้ (Tichy and Devanna, 1986 , หน้า 19-32 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความ เป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขุม และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับ ความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้ นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และ สร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำ ความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

มิเชล ฟูลแลน (Michael Fullan, 2006, หน้า 42) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จัก การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้ นำ และทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการ ที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูใจ ผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญ เข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย ในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุด

แข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึก และความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือ และความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอก และเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและฝึกความ สัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548, หน้า 318) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ Change Agent ไว้ดังนี้

1. ความสามารถที่จะผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน
2. ความสามารถที่จะระดมแผนการเปลี่ยนแปลงจากทุก ๆ ฝ่าย
3. ความสามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ว่าจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด
4. ความสามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์
5. ความสามารถที่จะสร้างความสำเร็จในระยะสั้น

Mike Beer แปลและเรียบเรียงโดย ภัคดี เมฆจำเริญ (2549, หน้า 116) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ Change Agent ไว้ดังนี้

1. สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ และมีความสามารถ
3. มองเห็นและวินิจฉัยปัญหาจากมุมมองผู้ฟัง
4. จูงใจคนให้เปลี่ยนแปลง
5. ร่วมทำงานกับผู้อื่น เพื่อเปลี่ยนความตั้งใจให้เป็นการกระทำ
6. ทำให้มีการนำนวัตกรรมมาใช้
7. ทำให้คนอื่นๆ เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงในตัวเอง เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้น

เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent ต่อไป

จากคุณลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึง ความจำเป็นที่จะต้องการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีทางปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในประเทศไม่พบการศึกษาบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตรงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เซงเก้ และคณะ (Senge et al, 1999) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง และอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องใช้เวลาในการปรับตัวแก่องค์กรพอสมควร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงความจำเป็นที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหารและพนักงานก่อนแล้วจึงทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป 2) ผู้นำต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ในทุกๆด้านเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำควรเป็นผู้มีความรอบรู้ในหลายๆด้าน มีทักษะที่ดีในการแก้ปัญหาและวางแผนการทำงานต่างๆไว้อย่างรัดกุม รวมถึงมีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง 3) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงต้องมีความชัดเจนและสัมพันธ์

กันกับงานที่ได้ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีการสื่อสารให้ทราบถึงเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขององค์กร 4) มีความชัดเจนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กรทราบถึงจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 5) ความตึงเครียดและความกลัวการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การที่บุคลากรเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง หรือเกรงว่าจะเป็นการเพิ่มงานให้แก่ตนในหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย 6) ความคิดในเชิงลบต่างๆ ซึ่งความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรส่วนมาก มักจะเผชิญกับการต่อต้านจากบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร ซึ่งการต่อต้านดังกล่าวโดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอนหรือความกลัว 7) การยึดมั่นการทำงานแบบเดิม เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ยากต่อการควบคุมสาเหตุเพราะทัศนคติของแต่ละบุคคลในองค์กรที่ถือปฏิบัติมาตั้งแต่ตั้งเดิมนั้นมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องหาวิธีเปลี่ยนแปลงโดยใช้ ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างมากในการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมการทำงานใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร 8) ความขัดแย้งของสมาชิกที่ร่วมในการเปลี่ยนแปลง เกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่หลากหลายกัน องค์กรจึงต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพูดคุยกัน หรือการตั้งทีมเพื่อสื่อสารแนวคิดของคนในทีมให้มีแนวคิดที่เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง 9) การกระจายงาน เมื่อบุคลากรมีแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว การเป็นทีมที่เข้มแข็ง มีการเปิดใจพูดคุยกัน เพื่อสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ก็จะสามารถเกิดขึ้นได้โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุน มอบอำนาจ และกระจายงานให้กับสมาชิกในทีมต่อไป 10) ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องคิดหาแนวทางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ และประยุกต์ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ไว้แตกต่างกันดังนี้

มิเชล ฟูลแลน (Michael Fullan, 2006) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ (New material) การเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ (New behavior / practices) และการเปลี่ยนความเชื่อหรือความเข้าใจ (New beliefs understanding) โดยมีเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลซึ่งกันและกันกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 301) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็น การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 57) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์กรแบบเดิมไปสู่องค์กรแบบใหม่ คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมบัติ นพรัถ (ออนไลน์, 2550 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือ มีความยืดหยุ่น ต้องรู้จักผ่อนผันตามสถานการณ์ สามารถตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีทักษะการฟัง ต้องเข้าใจถึงความต้องการหรือแรงกระตุ้นต่าง ๆ ของสมาชิก เพื่อจะได้หาวิธีการเจรจาต่อรองหรือแก้ไขได้อย่างถูกต้อง มีทักษะในการเจรจาต่อรอง ต้องต่อรองให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้ต่อต้านต้องได้สิ่งที่ต้องการในระดับที่เขาพอใจด้วย มีทักษะในการประเมินความเสี่ยง ต้องคำนวณก่อนการตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น โอกาสสำเร็จ โอกาสล้มเหลว ผลตอบแทน เป็นต้น มีวิสัยทัศน์ ต้องมีเป้าหมายแน่ชัดว่าผลจากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอย่างไร นำไปสู่อะไร หรือส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในอนาคต ไม่ใช่ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีจุดหมาย มีทัศนวิสัย ต้องมองข้าง ๆ ทาง สังเกตดูรอบ ๆ ด้านว่ามีสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงอื่นใดที่ส่งผลกระทบต่อหรือขวางกั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้กำหนดไว้การ

บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้อุบลนครในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการโดยสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกันพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ 2 หลักสูตร คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 , หน้า คำนำ)

2.1 หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับศึกษานิเทศก์และครู

3. ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้นำเสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2548 , หน้า 142) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่า ถ้าองค์กรโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบ ๆ ตัว เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกฎหมายใหม่ ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการบริหารเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยนคือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารดังกล่าวนี้อาจมีคุณค่าสำหรับองค์กรทุกประเภท ผู้บริหารหลายคนจึงตระหนักถึงว่าการปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤติปัจจัยของความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ได้

ส่วน แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 56) กล่าวว่า ความก้าวหน้าของวิทยาการสาขาต่าง ๆ ทำให้เรามีความรู้ มีเครื่องมือและวิธีการที่จะควบคุม หรือกำหนดสภาพการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งได้มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา เช่น การรักษาโรค การยืดอายุของการเก็บ

เกี่ยวผลผลิตการก่อกำเนิดชีวิตใหม่จากเซลล์ของเพศเมียฝ่ายเดียว การสื่อสารทางไกล เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นเป็นประโยชน์อย่างใหญ่หลวงในการดำรงชีวิตของมนุษยชาติในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลในด้านลบได้ เช่น สภาพจิตใจของผู้ที่เห็นความสำคัญของค่าตอบแทนในรูปของเงิน รางวัล มากกว่าความรู้สึกผูกพันด้านจิตใจ เป็นต้น

ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความรู้ สามารถบริหารจัดการให้การเปลี่ยนแปลงก่อประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การมากที่สุด ในขณะเดียวกันต้องระมัดระวังมิให้การเปลี่ยนแปลงส่งผลทางลบซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในองค์การชะงักหรือถดถอย

สำหรับ บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15 - 17) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นพื้นฐาน โดยมีที่มาจากคำจำกัดความของคำนี้ ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์การก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์การ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ในขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Change Activities) ในประเด็นที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากหากหน่วยงาน/องค์กรไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักจะประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้านในระหว่างดำเนินการภารกิจเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้าไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วนและ

สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อและประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมากในภาคธุรกิจและภาคราชการในระยะ 4-5 ปี ที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่สภาพของสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างไรก็ตาม การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ หากแต่มีการพูดกันมากขึ้นและมีการนำมาวางแนวทางให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้นจึงดูเหมือนว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งจะถูกพูดถึงทั้งที่จริง ๆ แล้ว เป็นเรื่องปกติพื้นฐานของทุกองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับชีวิตและองค์กร หากแต่เป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ หรือถี่ห่างมากแค่ไหนเท่านั้น ที่สำคัญที่สุดและเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรืออยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะทำให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

4. ผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 24) ได้กล่าวถึงผู้มีบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ ในองค์กร ซึ่งอันดับต้นๆ ที่คนส่วนใหญ่จะคิดถึงคือจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของใคร การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดบทบาท

หน้าที่ของผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์การวางแผนว่าใคร มีหน้าที่รับผิดชอบใดในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ผู้ที่ จะเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพียงพอตามต้องการ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ท่านควรมองหา ผู้สนับสนุนที่จะเข้ามาทำหน้าที่หลักสี่ประการดังนี้

1. ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)

ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หมายถึง ผู้มีอำนาจให้มการ เปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การ เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานหรือมีผลกระทบต่อ คนและองค์การในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์การเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ บทบาทของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง คือ

1.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะ เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง

1.2 จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา

1.3 ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยใน การแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น

1.4 เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง

2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)

ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของ การเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับรู้และข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการการ เปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ ดังนั้น Change Advocate จะมี คุณลักษณะดังนี้

2.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.2 เป็นผู้ที่คนในองค์การรับฟัง น่าเชื่อถือ

2.3 มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง

2.4 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3. ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ดำเนินไปได้ด้วยดีสอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงาน และตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนปรับแผน และดำเนินการ

ทั้งนี้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ จะมีได้หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง เช่นกัน สิ่งที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมี คือ

3.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น

3.2 มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น

3.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหา

3.4 มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

4. ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)

ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนตามที่คาดหวัง

ทั้งนี้ขอให้เข้าใจว่า บุคคลหนึ่งๆ ในองค์กรอาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงที่ทำหน้าที่ในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะมีสถานะเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย หรือหากผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องย้ายไปทำงานที่ส่วนอื่น หรือต้องมีการเปลี่ยนตำแหน่งงานจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วย ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ก็จะมีสถานะเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังแสดงใน ตาราง 1

ตาราง 1 แสดงตัวอย่างผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ส่วนราชการ	หน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา
บทบาท	
ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)	ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)	รองผู้บริหารสถานศึกษา / ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	ผู้บริหารสถานศึกษา
ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)	ครูทุกคนในโรงเรียน

5. กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลง

John P. Kotter อ้างอิงใน พลุ เดชะรินทร์ (2548 , หน้า 276) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใด ภายในองค์กรนั้นต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ทั้งหมดแปดขั้นตอน โดยขั้นตอนเหล่านี้จะดำเนินไปตามลำดับ และถ้าเกิดความผิดพลาดในลำดับขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทั้งแปดขั้นตอนประกอบด้วย

5.1 การสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ใช่อยู่ดีๆ ทุกคนก็จะเข้ามาให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ถ้าขาดปัจจัยจูงใจที่จะทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น หรือวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญ โดยปกติแล้วทุกคนมีอาณาเขตของตนเองที่เรียกว่า “Comfort Zone” ที่เรามักอาศัยอยู่และมักไม่นิยมที่จะออกจาก Comfort Zone นี้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือสภาพใหม่ๆ ยกเว้นมีวิกฤตการณ์หรือเหตุการณ์ที่สำคัญเกิดขึ้น

ในบางกรณีผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างวิกฤติเสียเองเพื่อให้คนออกมาจาก Comfort Zone ของตน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความจำเป็นหรือเร่งด่วนที่จะเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องมีระดับความรุนแรงที่เพียงพอด้วย มิฉะนั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรย่อมยากที่จะประสบผลสำเร็จ

5.2 การสร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team) ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวคงไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมหรือคณะทำงานที่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งการตั้งทีมงานขึ้นมาั้นไม่ใช่ตั้งขึ้นมาอย่างเดียว แต่องค์ประกอบของทีมงานจะต้องเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นสมาชิกในทีมงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน ความกว้างขวางในหมู่บุคลากรของทีมงาน และที่สำคัญบุคคลในทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่เห็นถึงความจำเป็นและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

5.3 การสร้างวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็น (Creating a vision) วิสัยทัศน์ในความหมายนี้หมายถึงภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารอยากจะทำให้เป็นภายหลังจากเปลี่ยนแปลง เป็นการทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นภาพร่วมกันว่าองค์กรจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังจากเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารได้อย่างชัดเจน

5.4 การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นลงไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต้องการที่จะทราบว่าองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรภายหลังจากเปลี่ยนแปลง ซึ่งหลักการข้อนี้อาจฟังดูง่ายแต่ในการปฏิบัตินั้นไม่ง่ายอย่างที่คิด ทั้งนี้การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เพียงแค่การนำวิสัยทัศน์ขององค์กรใส่ไว้ในรายงานประจำปี การทำเป็นบัตรเล็ก ๆ แจกพนักงาน หรือติดป้ายสวยๆ ใดๆ ไว้หน้าองค์กร การสื่อสารสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กรรับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมจะทำให้องค์กรดีขึ้น การสื่อสารนั้นจะต้องแฝงอยู่ในทุกกิจกรรมที่ดำเนินพร้อมทั้งการใช้ช่องทางในการสื่อสารทุกช่องทางที่มีภายในองค์กร และสำคัญที่สุดคือผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อด้วย หรือที่เรียกกันว่า “Walk the Talk” ซึ่งแปลเป็นไทยว่า “พูดอะไรแล้วทำตามด้วย” ไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดประกาศอยู่ทุกวันว่าจะต้องลดต้นทุนการดำเนินงาน แต่ตัวผู้บริหารเองกลับซื้อ

รถประจำตำแหน่งใหม่มูลค่าเกือบ 5 ล้านบาท หรือเครื่องชงกาแฟสำหรับผู้บริหารมูลค่าสามแสนบาท ซึ่งการทำแบบนี้จะทำให้พนักงานทุกคนไม่มีความเชื่อถือต่อข้อความที่ได้มีการสื่อสารไป

5.5 การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Removing Obstacles)

การเปลี่ยนแปลงทุกๆ ครั้งมักมีอุปสรรคเกิดขึ้น ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้ อาจจะเป็นโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม กฎ ระเบียบในองค์กรที่ล้าสมัย หรือระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ได้สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยส่วนใหญ่แล้วอุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมักหนีไม่พ้น ผู้บริหารหรือบุคลากรบางกลุ่ม ที่ต่อต้านหรือไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การขาดระบบข้อมูลที่ทันสมัยที่ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น หรือ แม้กระทั่งการขาดความเชื่อมั่นในหมู่ผู้บริหารและพนักงานต่อผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามจำกัดหรือลดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ให้หมดไปเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีอิสระที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่ พึงดูแล้วการกำจัดอุปสรรคอาจจะดูโหดร้ายไปสักนิด แต่จริงๆ แล้วก็คือการพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการย้ายผู้บริหารที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบภายในองค์กร หรือแม้กระทั่งการติดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจภายในองค์กร

5.6 การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Planning for Short – term Wins) การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สามารถสำเร็จได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้นและสิ่งใดก็ตามที่ทำติดต่อกันมาเป็นเวลานานโดยยังไม่เห็นผลหรือแสงสว่างที่ปลายอุโมงค์ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหมดความกระตือรือร้นหรือความสนใจต่อสิ่งที่กำลังทำ ซึ่งหลักการนี้เป็นหลักสากลที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ไม่ใช่เฉพาะกับการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้นำที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องรู้จักที่จะวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น โดยความสำเร็จนี้อาจจะเป็นเพียงความสำเร็จในขั้นแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงก็ได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Urgency Level) ถ้าไม่มีความสำเร็จในระยะสั้นเกิดขึ้น ในบางกรณีผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอาจไปต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ได้ หากเรามองไม่เห็นถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

5.7 อย่ายินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Avoid Declaring Victory too Soon) จากขั้นตอนในขั้นที่ 6 ในเรื่องของวางแผนเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าใช้มากเกินไปหรือหลงยินดีกับความสำเร็จเล็กน้อย ก็จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องลืมนึกถึงความสำคัญหลักที่รอข้างหน้า เมื่อมีความสำเร็จในขั้นต้นเกิดขึ้นแล้ว

การเปลี่ยนแปลงยังจำเป็นต้องดำเนินต่อไป ผู้นำต้องอย่าประกาศชัยชนะต่อการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป มิฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะมีความรู้สึกเหมือนกับการศึกษาสงครามที่ว่า “การสู้รบจบสิ้นแล้ว ขอให้ทหารทุกคนกลับเข้าประจำหน่วยได้” ทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้วการเปลี่ยนแปลงยังไม่จบสิ้น

5.8 ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร (Make Change Stick) นั่นก็คือภายหลังจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร ไม่ใช่ว่าพอทำได้ซึกพักก็เลิกไปเนื่องจากหมดพลังช่วงของการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นยังคงอยู่กับองค์กรก็คือ ทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือเป็นค่านิยม พฤติกรรมที่ผู้คนภายในองค์กรประพฤติปฏิบัติ เนื่องจากถ้าไม่สามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีประพฤติปฏิบัติภายในองค์กรได้ เมื่อหมดสิ้นช่วงของการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์นั้นก็เลยเลิกไปเอง เช่น ในกรณีขององค์กรที่นำเอาหลักการในเรื่องของตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) มาใช้ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทุกคนที่เกี่ยวข้องก็ยิ่งตื่นเต็นกับเครื่องมือใหม่อยู่ต่างมีความกระตือรือร้นต่อการจัดทำตัวชี้วัด แต่เมื่อใดที่ทุกหน่วยงานภายในองค์กรมีตัวชี้วัดแล้ว ถ้าไม่สามารถทำให้ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมา เปลี่ยนไปเป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานได้ สิ่งที่ทุกคนร่วมกันสร้างขึ้นมาก็จะค่อยๆ เลือนหายไป ในองค์กรแห่งหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการนำตัวชี้วัดมาใช้ เวลาประชุมทุกคนจะพูดถึงแต่ตัวชี้วัดจนกลายเป็นวิธีการปกติในการประชุมขององค์กรแห่งนี้

6. การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ภายหลังจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรในองค์กรอาจย้อนกลับมาดำเนินการในรูปแบบเดิม เพราะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมานานจนเกิดความเคยชิน ดังนั้นควรมีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยในขั้นตอนของการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ได้มีผู้นำเสนอแนวคิด ดังนี้

ยูดา รักไทย (2542, หน้า 71 - 72) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้คนเลิกพฤติกรรมแบบเดิม ๆ และหันมาใช้วิธีการแบบใหม่แทนได้ แต่ก็มีโอกาสที่จะหวนกลับมาใช้วิธีการเดิม ๆ ดังนั้นจึงต้องเสริมแรงให้กับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทั้งองค์กรรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงภายในแผนก ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้แผนกเป็นที่จับตามองของคนภายนอก และจะตื่นตัวคอยระวังที่จะไม่หวนกลับไปสู่สิ่งเดิม ๆ

2. แสดงการขอบคุณพนักงานที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการขอบคุณนี้จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงครั้งต่อ ๆ ไปได้ง่ายขึ้น

3. ประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้ายที่ต้องทำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอาสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติที่วางไว้ และพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการวางแผน เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน และเพื่อนำเอาสิ่งที่ได้จากงานนี้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ในอนาคต

Lewin (อ้างอิงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2546, หน้า 165) กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การทำให้คงตัว (Refreeze) เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงมิได้สิ้นสุดลงเมื่อสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของระบบจนสำเร็จแต่ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความมั่นคงในพฤติกรรม โดยเสริมแรงให้พฤติกรรมคงอยู่ในระยะยาว ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดการเบี่ยงเบนหรือย้อนกลับไปทำพฤติกรรมแบบเดิม

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 313 - 314) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนไว้ว่า เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การรักษาสภาพะใหม่หลังจากการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากที่องค์การเปลี่ยนแปลงแล้วให้อยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งหากองค์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้การพัฒนาองค์การ (O.D. : Organization Development) ขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการประเมินต่อเทคนิค/วิธีการในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงหากวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผล ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการนำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการและเกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การเกิดขึ้นแล้ว เช่น มีการใช้โครงสร้างองค์การใหม่ ใช้วิธีการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น องค์การก็จะต้องหาทางรักษาสภาพะใหม่นั้นไว้

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 24 - 25) กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เป็นขั้นตอนที่มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมที่เป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินวิธีการทำงานแบบเดิม แนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้แก่

1. รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี : การพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นที่ดึงดูดใจกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง สิ่งจูงใจนี้อาจได้แก่รางวัลในเชิงรูปธรรมหรือนามธรรมที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญและมีผลในการเสริมแรงทางบวก สร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่สืบไป

2. การทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง : ในกรณีที่จำเป็น อาจมีการทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจประจำตำแหน่ง งานผังโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนกระบวนการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินไปได้ อย่างถาวร และโดยราบรื่นอันเป็นผลจากการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปฏิบัติงาน อย่างเป็นทางการขององค์กร การละเลยไม่ดำเนินการในขั้นตอนนี้หากมีความจำเป็นจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการสานต่อ เมื่อคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง สลายตัวไป

3. การติดตามผล : การติดตามผลเป็นการประเมินความคืบหน้าเพื่อนำข้อมูลที่ได้ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อวินิจฉัยและเรียนรู้จากประสบการณ์ในโครงการ อีกทั้งเพื่อฉลองความสำเร็จและแสดงความยินดีแก่บุคคล/หน่วยงานที่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนจนสำเร็จ อนึ่ง เมื่อสิ้นสุดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรจะได้มีการประเมินระดับความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้น ๆ อีกครั้งหนึ่งด้วยแบบสำรวจ และเทียบความแตกต่างกับผลการประเมินครั้งแรก การประเมินในครั้งนี้จะช่วยให้องค์กรทราบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการไป อีกทั้งทำให้องค์กรทราบถึงจุดที่ดำเนินการได้ดีแล้ว และประเด็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะต้องปรับปรุง พัฒนาหรือดำเนินการสืบเนื่องไปเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้น ๆ บรรลุผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ ตามที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเป็น ขั้นตอนที่สำคัญ ในการป้องกันไม่ให้นุคลากรในองค์กรกลับมาปฏิบัติแบบเดิม ซึ่งสามารถทำได้ โดยการชี้แจงให้นุคลากรทราบทั่วกันถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การทบทวนระบบการบริหาร การจัดการที่เกี่ยวข้อง การแสดงการขอบคุณบุคลากรที่มีส่วนช่วยเหลือให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ตลอดจนการตรวจสอบ แก้ไขปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดการย้อนกลับไปทำพฤติกรรมเดิม

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

สำหรับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การผู้ศึกษาได้นำมาประกอบในการศึกษาค้นคว้า มีดังต่อไปนี้

ผู้สดี เขตสมุทร (2545) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่คุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

ในขณะที่ อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายของสถานศึกษาและการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสียที่ได้รับ เมื่อคณะครูนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนและการดำเนินการ

ในปีต่อมา กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ได้ศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองตามสายการบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนโรงเรียน ส่วนหัวหน้างาน และส่วนปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับพฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิด

ร่วมทำ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม และ ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ในปีเดียวกัน สมบูรณ์ นนทสกุล (2548) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งาน วิชาการ งานปกครองนักเรียนงานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ส่วนงาน โรงเรียนกับชุมชน อยู่ในเกณฑ์มาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ ผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้าง บรรยากาศที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์ และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาท ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้ง ผู้ให้และผู้รับมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญกับปัญหา องค์ประกอบที่ 4หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ของ องค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้ การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการ เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยน ค่านิยม การศึกษาและฝึกอบรม การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การให้คำปรึกษาและ ใช้นุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้าง หลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่ จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู และบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมผู้นำการ เปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาให้คงอยู่

ณรงค์ จันทรา (2549) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับระบบ ด้านองค์การนวัตกรรมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลการปฏิบัติงานด้านต้นทุนและด้านเวลา นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีมด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน บุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุนแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน ในส่วนของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลย้อนกลับจากผลการสำรวจมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลาประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการปรับระบบมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์การ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวมด้านต้นทุนและเวลา กล่าวโดยสรุป พบว่า ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง

มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการอำนวยการอาชีวศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลเพื่อเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อบุคลากรซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรในที่สุด

เสริม กัลยารัตน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ 1) กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 2) หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง 3) เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ 4) กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรและมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และ 5) ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและได้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้น มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) การกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของทุกฝ่าย
- 2) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงต้องกระทำโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- 3) มีการนำเอากลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ที่เหมาะสม
- 4) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 5) ต้องมีปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี

ประสิทธิภาพผู้บริหารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวเป็นสำคัญ โดยนำมาใช้อย่างสมดุลและเหมาะสม

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Cox and deFrees (1991) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การของโรงเรียน 10 โรงเรียนในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนวิชาต่าง ๆ ให้กับนักเรียน นำวิธีการสอนใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่ และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่าง ๆ ทั้ง

องค์การเอกชนและนอกโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมกันของบุคลากรของสถานศึกษา ทั้งตัวอาจารย์ และตัวนักเรียน การกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเปลี่ยนแปลงในส่วนของคณาจารย์ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คณาจารย์ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงหมายถึง การเรียนรู้ในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากร ให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมิใช่เห็นเพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดัน แล้วบุคลากรของสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ 4) การแสวงหางบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายของความรู้

นิคาร์ตัน มงคลรัตน์ (2546, หน้า 18) ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นเรื่องราวของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยนำความรู้กับความจำเกี่ยวกับเรื่องราวข้อเท็จจริงที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล

วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ (2547, หน้า 9) ให้ความหมายของความรู้ว่า การรู้เรื่องราวข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ สถานที่ สิ่งของ หรือบุคคลที่เกิดประสบการณ์จริงทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือเป็นความจำที่มนุษย์ได้สะสมรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆ และแสดงพฤติกรรมที่เรียกสิ่งๆ ที่จำได้ออกมาให้ปรากฏ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้

ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล (2551, หน้า 8) ความรู้ เป็นการรู้เรื่องราวของข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ สถานที่ สิ่งของ หรือ บุคคลที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าหรือประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือเป็นความจำที่มนุษย์ได้สะสมรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เรียกเอาสิ่งๆ ที่จำได้ออกมาให้ปรากฏ ให้สังเกตได้และวัดได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 , หน้า 39) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้ อื่นจนเกิดความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งาน หรือช่วยในการ ตัดสินใจต่างๆ

Turban et al. (2006, หน้า 368-370) ความรู้ หมายถึง กรอบของการผสมผสาน ระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำของ เป็นการ ผสมผสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆมา ผสมรวมเข้าด้วยกัน ความรู้เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนี่รู้ สำหรับในแง่มุมมองของ องค์การนั้นความรู้มักจะสั่งสมในรูปแบบของเอกสารงาน หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมไปถึงสั่ง สมในการทำงานอยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์การ

ดาร์เวนพอต และ พูแสด (Davenport and Prusak (2000, หน้า 5, อ้างอิงใน ขวลิต ศุภศักดิ์รัง, 2550, หน้า 12) ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศที่เป็นสภาพแวดล้อม และกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของ ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

กล่าวโดยสรุป ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทความรู้แจ้ง กรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์และ สารสนเทศใหม่ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน และจะถูกนำมาประยุกต์ใช้และเก็บสั่งสมในรูปแบบต่าง ๆ

2. ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ จากที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้า พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้ ความหมายของการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

ประเวศ วะสี (2548, หน้า 12) การจัดการความรู้ หมายถึง การใช้ความรู้ สร้าง ความรู้ และจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ในทางปฏิบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อยกระดับความรู้ และปฏิบัติให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและพัฒนาจิตใจให้เป็นคนดีขึ้นด้วย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547, หน้า 63) การจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่เกิด จากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำ ความเข้าใจกับสารสนเทศนั้น จนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้ โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดพนักงาน และที่ฝังอยู่ในตัวองค์กรกับความรู้ แจ่มชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่างๆขององค์กร การ จัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึง

ออกมาใช้งานได้สะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กร ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันต่อหน้าก็ได้

ศุภามนต์ ศุภกานต์ (2547, หน้า 28-29) ให้นิยามคำว่า การจัดการความรู้ ว่าเป็น เรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับ KM คือ ความรู้ที่ถือว่ามีค่าสำหรับองค์กร มักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลส่วนใหญ่

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 25) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้เป็นต้น

จิรประภา อัครบวร (2552, หน้า 26) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการระบุนำความรู้ที่จำเป็นและต้องการจัดเก็บ การสรรหาและสกัดความรู้ทั้งในตัวบุคคลและความรู้ขององค์กร การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน การจัดระบบและการสร้างความรู้ใหม่เพื่อใช้งาน การประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 40) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

O'Dell et al. (1998, หน้า 3-9) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน

กล่าวโดยสรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่ได้เตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ไหลเวียนทั่วทั้งองค์การ เพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นขับเคลื่อนองค์การไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย

3. วิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 43) ได้เสนอวิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 เริ่มเมื่อ 20 กว่าปีที่แล้วเป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้โดยมีแนวคิดว่าความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบโครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำเทคโนโลยีต่างๆ มาเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (จิรประภา อัครบวร, 2552 อ้างอิงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, หน้า 26)

ยุคที่ 2 เป็นช่วงประมาณปี พ.ศ.2538 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tactic knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) อย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model เสนอโดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และเป็นยุคที่เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้น ทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดี การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินจะเกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง ดังนั้น การจัดการความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแต่ต้องสมดุล จึงเป็นที่มาของยุคที่ 3 (จิรประภา อัครบวร, 2552 อ้างอิงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, หน้า 26)

ยุคที่ 3 อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex adaptive system) มาใช้วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น (จิรประภา อัครบวร, 2552 อ้างอิงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, หน้า 26)

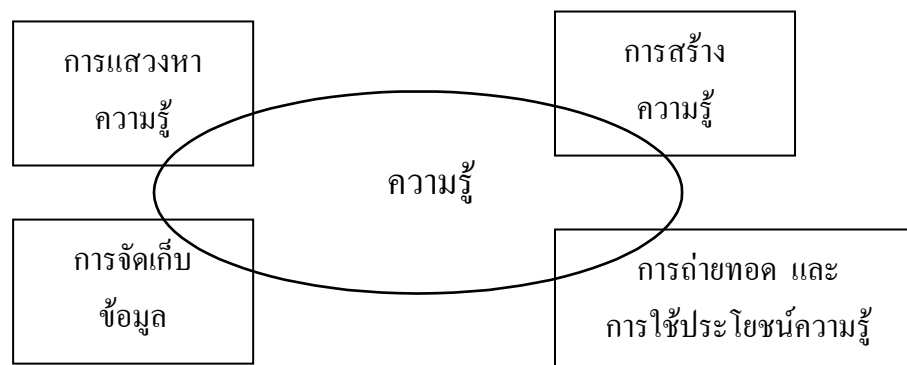
ยุคที่ 4 ของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่การสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญ และมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (จิระประภา อัครบวร, 2552 อ้างอิงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, หน้า 26)

ยุคที่ 5 การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบันเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005 หรือ พ.ศ. 2548 เป็นการจัดการความรู้โดยการใช้การใช้เครือข่ายทางสังคม (social network) เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันในกลุ่มของคนที่มีความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้ที่พยายามนำเอาความรู้ที่พยายามนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในคนออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อเก็บและเผยแพร่ซึ่งมีข้อจำกัดในการสกัดความรู้ออกมา ดังนั้นในยุคนี้จึงนิยมจัดทำแผนที่ความรู้หรือเครือข่ายความรู้ของคนของคนกลุ่มต่างๆ ไว้และทำการจัดการให้เขาเหล่านี้ได้พบกันเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน (ดูเนื้อหาเพิ่มเติมจาก “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย” สำนักงาน ก.พ.ร.) (จิระประภา อัครบวร, 2552 อ้างอิงในการนำเสนอของ Nancy Dixon ในการประชุม KM Asia 2008 ณ ประเทศสิงคโปร์)

4. แนวคิดการจัดการความรู้

Marquardt (1996 , หน้า 129) ให้แนวคิดในการจัดการความรู้ ดังนี้

ปัจจุบันความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีระบบ และขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรบริหารความรู้ที่มีผลกระทาต่อองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการรู้นั้นดังรายละเอียดในภาพ 1



ภาพ 2 แสดงระบบด้านความรู้
ที่มา : Marquardt (1996 , หน้า 130)

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การ ควรจะได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก และเชิงรับ

Marquardt (1996, หน้า 131 - 139) อธิบายขั้นตอน 4 ประการ ในระบบย่อยด้านความรู้ว่าเป็นหัวใจของการเรียนรู้ในองค์การ เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) โดย Marquardt (1996, หน้า 132) เสนอว่าต้องมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์การสามารถทำได้โดย

1.1.1 การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing)

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ (External Collection of Knowledge) เพื่อการเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองออกไปภายนอก เพื่อปรับปรุงผลงาน

และสร้างให้เกิดความคิดและการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

- 1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์การอื่น ๆ
- 1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา
- 1.2.3 การอ่านมากทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ E-mail และบทความ
- 1.2.4 การดูทีวี วีดิโอ และภาพยนตร์
- 1.2.5 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี
- 1.2.6 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ
- 1.2.7 การจ้างพนักงานใหม่
- 1.2.8 การร่วมมือกับองค์การอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ หมายความว่าทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ได้แก่

- 2.1 ความรู้ที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)
- 2.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อเกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ (Tacit to Explicit)
- 2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมเข้าด้วยกัน และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)
- 2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)
- 2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- 2.6 การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
- 2.7 การทดลอง (Experimentation) ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจ และให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from Past Experience)

3. การจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

การจัดการความรู้องค์การต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการเก็บรักษา และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่า ความรู้ ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัย การทดลอง การจัดเก็บ (Storage) นั้นเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนรวมทั้งเกี่ยวกับ กระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น

3.1 การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

3.1.1 โครงสร้างและการจัดเก็บควรเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

3.1.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริงนโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.1.3 อาศัยการจัดการ ที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

3.2 การจัดโครงสร้างของความรู้ขององค์การ

องค์การต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้น ข้อมูลระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิผล คือ ต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความจำเป็นของการเรียน วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่และการใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

การสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นคว้าความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) องค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์การ

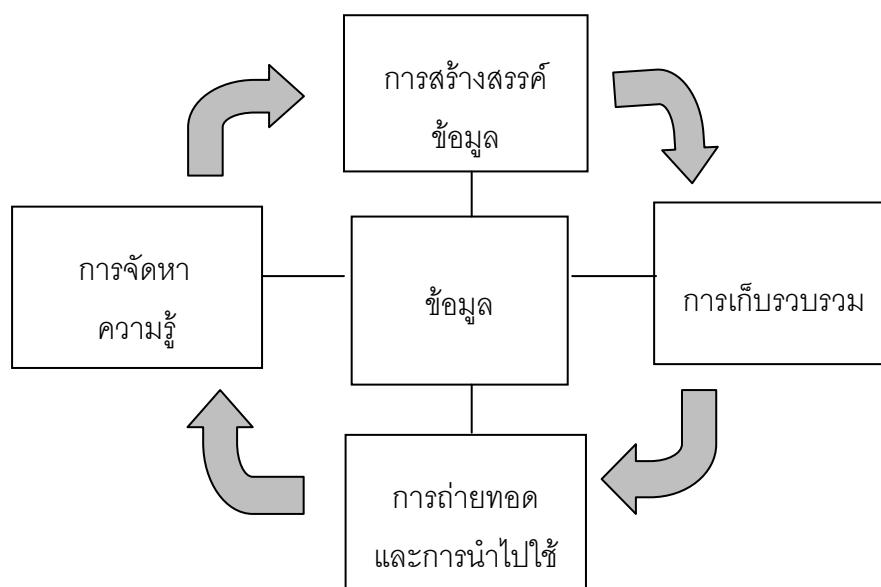
4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้กระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การ (วีดีโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

สำหรับองค์ประกอบของการจัดการความรู้นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์การตั้งแต่การจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การแล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การของตนเอง เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพให้เห็นกระบวนการ ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงขั้นตอนในการจัดการความรู้
ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt (1996)

5. กระบวนการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553 , หน้า 44)

5.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge identification) ได้แก่ การพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/เป้าหมาย ขององค์การคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้ อะไร ขณะนี้ เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

5.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) ได้แก่ การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การออกแบบระบบเพื่อรักษาความรู้เก๋ารวมทั้งการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

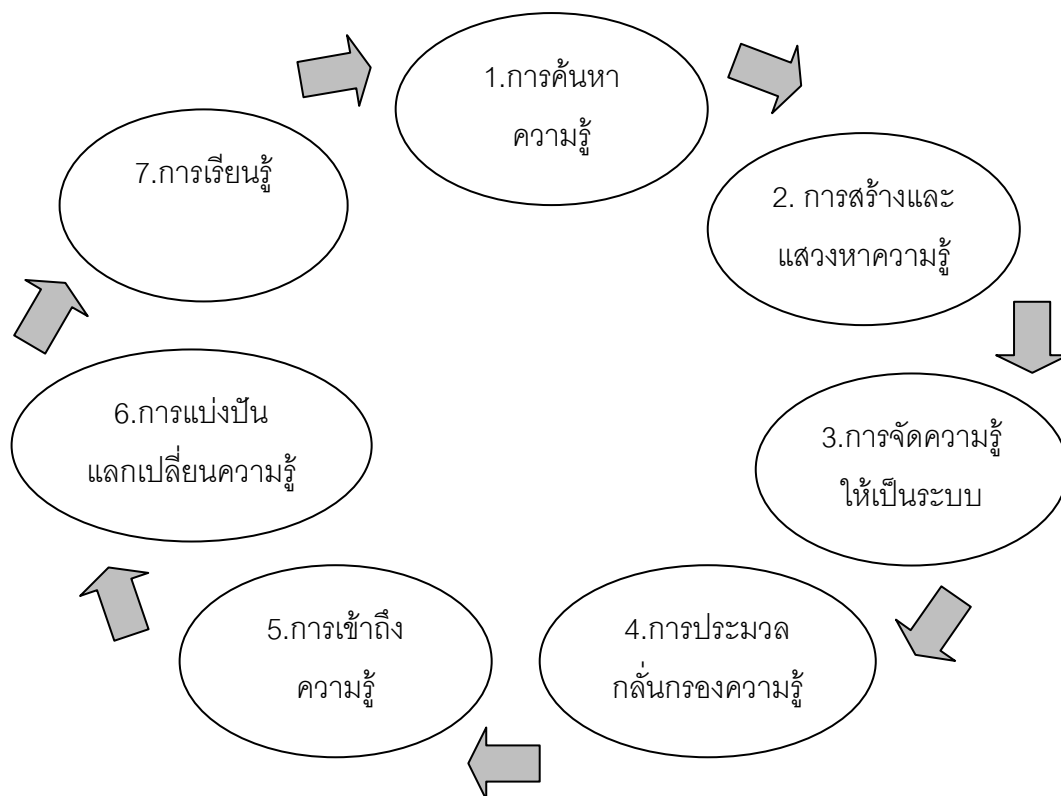
5.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

5.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) เช่น การคัดสรรความรู้ที่จำเป็น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การใช้เครื่องมือการสื่อสาร เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Web board Intranet เป็นต้น

5.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง อาจจัดทำเป็น เอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ในตัวคนอาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงานกิจกรรม กลุ่มคุณภาพแลผนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

5.7 การเรียนรู้ (Learning) คือการที่บุคลากรในองค์การ ที่ได้ปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ เกิดการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้จากบทเรียน ความผิดพลาดหรือประสบการณ์ใหม่ หมุนเวียนเป็นวงจรต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงกระบวนการจัดการเรียนรู้

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 45)

6. กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้

Marquardt (1996, หน้า 150-155) เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการดังนี้

6.1 การสร้างความคาดหวังว่าทุกคนจะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายโอนความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกันซึ่งอาจจะบรรลุในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หนังสือพิมพ์ นิตยสารและอินเทอร์เน็ต หรือช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มทางสังคม พิพิธภัณฑสถานและภาพยนตร์ เป็นต้น ในบางองค์กรมีการส่งเสริมและให้รางวัลแก่งานวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อการเรียนรู้ได้

6.2 การเปลี่ยนแปลงความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษา

ภารกิจหรือเปรียบเทียบภารกิจต่างๆ กับองค์กรอื่นๆ การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและการเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

6.3 การจัดการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ภายใน และภายนอก ซึ่งอาจอาศัยกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

6.3.1 การทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยการตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เทคโนโลยี และตำแหน่งทางการตลาด

6.3.2 การตรวจสอบระบบต่างๆ ด้วยการทบทวนความเป็นไปขององค์กร กระบวนการข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ เป็นต้น

6.3.3 การรายงานเปรียบเทียบมาตรฐานภายใน ซึ่งจำแนก และเปรียบเทียบระดับขั้นของกิจกรรมที่ดีที่สุดภายในองค์กร

6.3.4 การจัดสัมมนาหรือจัดให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

6.4 การพัฒนาแนวทางต่างๆ ของความคิด และการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จินตนาการของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกส่วนของการปรับปรุงสิ่งต่างๆจึงมีความจำเป็น องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การไต่ตรองในการทดลองขนาดเล็ก และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการ และความกล้าเสี่ยงซึ่งนำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์ และส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

6.5 การส่งเสริม และให้รางวัลกับนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรต้องสร้างสรรควิธีการใหม่ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาส และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลอง และเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้นทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ และความล้มเหลว

6.6 การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้ สมาชิกขององค์กรต้องได้รับข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นตลอดจนทรัพยากรต่างๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้ องค์กรต้องทำให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกด้วย

6.7 การส่งเสริมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงาน ไปสู่การถ่ายโอนความรู้ ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุด คือการถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมงาน ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ด้าน เทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ ประโยชน์ของทีมงานและ ผสมผสานและการหมุนเวียนงานคือ ความใหม่ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกเพื่อเป็นมุมมอง ใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

6.8 การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง คือปริมาณของข้อมูลที่มีมากเกินไป องค์กรต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้งต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า และการลงรหัสข้อมูลซึ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการ เรียนรู้เช่นเดียวกับในส่วนของคลังเก็บความรู้ที่ควรจ่ายต่อการเข้าไปใช้โดยการข้ามสายงานนอกจากนี้ องค์กรควรจัดโครงสร้างและจัดระบบของคลังเก็บความรู้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่สั้น กระชับในเวลาที่ยรวดเร็ว และควรปรับปรุงให้มีความทันสมัย ถูกต้อง และเที่ยงตรงอยู่เสมอ

6.9 การสร้างกลไกต่างๆ เพื่อการรวบรวม และเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียน รู้สามารถได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม องค์กร แห่ง การเรียนรู้ต้องจับตองการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลายทั้งเชิงบวกและลบเพื่อ ก่อให้เกิดการเรียนรู้

6.10 การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานองค์กรสามารถทำได้โดยรวมทั้งขั้นตอน ที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรมซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น

7. ประโยชน์ของการจัดการความรู้

Bacha (2000) (อ้างอิงใน นฤมล พฤกษ์ศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ 2543, หน้า 65) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหายการจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ ทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจโดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาด้านจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กร มีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้ม ของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและช่วยเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7. การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจ และความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขาย และสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

8. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547, หน้า 59-62) ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยในการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมขององค์กร (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายใน

องค์การ ทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็ยังเป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ทำให้บุคลากรภายในองค์การไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์การควรพิจารณาก็คือการทำ ความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยี (Technology) ด้านการจัดการความรู้ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ ในการช่วยให้คนในองค์การสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วย ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์การต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์การมีอยู่ได้ รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ และสามารถใช้งานได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์การจะต้องตระหนักก็คือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นแต่ “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล (Measurements) องค์การจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้โดยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์การจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุง กลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้แล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆในเรื่องการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น การวัดประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา

(Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้อขององค์กร (Return of Investment & Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน (Individual Competency & Performance Improvement) อย่างไรก็ตามก็ต้องการต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำ นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้าง ของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross- Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้วการจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

เบญจวรรณ ไยสุวรรณ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการบริหารจัดการรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสรรค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทำการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าสภาพการบริหารในด้านโครงสร้างขององค์การด้านการพัฒนางานขององค์การด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การ อยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการบริหารจัดการ ในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษามีดังนี้ 1) โรงเรียนควรมีแผนพัฒนาระบบโครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร 2) โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยการบริหารการปฏิบัติงาน โดยละลายและลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ 3) โรงเรียนควรมีระบบบัญชีและงบประมาณที่ถูกระเบียบและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตรวจสอบได้ 4) โรงเรียนควรมีใช้ระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 5) ผู้บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในโรงเรียน 6) ผู้บริหารควรมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะวิธีทำงาน 7) โรงเรียนควรมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 8) โรงเรียนควรมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9) ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 10) โรงเรียนควรมีวิธีการปรับเปลี่ยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพ 11) หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดทำแบบประเมิน การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 12) โรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ คือ อธิการบดี จำนวน 19 คน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณะบดี และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 130 คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง และจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยทั้งหมด 49 แห่ง พบว่า 1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม คนทำงานที่มีภูมิรู้ สิ่งทำทนาย และ

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ 2) ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพ การศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ในระดับมากให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา 3) รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านภารกิจ ด้านนโยบาย ด้านเป้าหมาย ด้านการประเมิน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ และด้านการดำเนินการ

สวรศ บัวมีรูป (2547) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด และแนวทางการจัดการความรู้ในองค์การรัฐวิสาหกิจ การประปานครหลวง ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์การเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา และมีกิจกรรมในการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะว่า หากองค์การมีความตระหนักในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ช่องทางสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานทราบถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่งผลให้องค์การดำรงอยู่ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

ฉัตรชัย ธนาฤดี (2548) การจัดการความรู้เพื่อนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำตำแหน่งงาน บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 120 คน พบว่า บริษัทยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด มีกระบวนการทำงานรูปแบบการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้การจัดการความรู้ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์การจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการสำรวจ และชุดเจาะก๊าซธรรมชาติ ก๊าซธรรมชาติเหลว และน้ำมันดิบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทฯ สามารถนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารห่วงโซ่มูลค่าได้อย่างเหมาะสมและลงตัว อีกทั้งบริษัทฯ ได้ทำการสร้างผู้นำด้านการจัดการความรู้ และทีมเสมือน

ขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ดี รวมถึงเผยแพร่ความสำคัญ กระบวนการ และวิธีการในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับพนักงานตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไปของบริษัท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถภาพของบริษัท ในการนำการจัดการความรู้ไปสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงที่สุดในทุกองค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ คือด้านการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการบริหารห่วงโซ่มูลค่า และด้านการสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้

วคิน แจ็งบารุง (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของวิศวกรที่มีต่อการนำแนวความคิดของการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด กลุ่มตัวอย่าง คือ วิศวกรบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 50 คน พบว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้โดยรวมพบว่า ทุกปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการจัดการความรู้ และมีระดับการให้ความสำคัญในระดับสูง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ Nonaka and Takeuchi (1995) ได้ศึกษาและเสนอวิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า และวิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน เน้นการจัดการองค์การแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนเปลี่ยนองค์การไปเป็นแบบพหุบาท (Hypertext) และสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

เครือวัลย์ แยมปรางและคณะ (2551, หน้า 85) ได้ศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรทุกคนในสำนักงานถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ สำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และต่ำที่สุดคือบุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจใจกันและกัน อีกทั้งด้านเทคโนโลยีพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เทคโนโลยีที่มีอยู่ในสำนักงานทำให้บุคลากรทุกคนเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ เทคโนโลยีที่มีอยู่ก่อให้เกิดคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนในสำนักงานสามารถเข้าถึง และน้อยที่สุดคือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้การจัดการความรู้ และการฝึกอบรมมีความเป็นระบบ

ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในด้านแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ตรงข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษายังไม่ได้รับความสนใจมากนัก เป็นการบันทึกความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในแบบฟอร์มเท่านั้น

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้เสนอวิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า และวิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงานเน้นการจัดการองค์การแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน เปลี่ยนองค์การไปเป็นแบบพหุบาท และสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

Leona Ba (Sep 2004) จุดประสงค์ในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรมในองค์กรโดยมี 2 รูปแบบที่ใช้ในการศึกษา คือ ระบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (OLSM) กับกรอบงานการแข่งขันคุณค่า (CVF) โดยอิงจากทฤษฎีของพาร์สัน โดยเน้นที่กรอบงานข้อ 4 ที่การวิจัยเน้นการเชื่อมมาตรฐานความคิดที่นำไปสู่โครงสร้างการจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร จากระบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (OLSM) การจัดการองค์ความรู้ถือเป็นทั้ง 4 ส่วน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม การคิดค้นองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการจดบันทึกในองค์กรถือว่าเป็นกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ส่วนการแข่งขันด้านคุณค่านั้นจะเน้นในตัววัฒนธรรมหลักคือ เครือญาติ การตลาด ค่านิยม และระบบรุ่น โดยตัวแปรทั้ง 8 ด้านวัดโดยการสำรวจเชิงตัดขวาง ผลการศึกษาก่อการกระทำเชิงวิเคราะห์ในระดับที่มงานข้อมูลที่ได้จากทีมงานจาก 51 ทีมใน 21 องค์กรจากประเทศเซเนกัล รวม 104 คนโดยวิเคราะห์ลำดับจาก 3 กลุ่ม ซึ่งผลที่ได้จาก 3 กลุ่มที่มีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกันทั้งระดับแข็ง กลาง และอ่อน ตามลำดับ การวิเคราะห์ตัวแปรชี้ให้เห็นว่าในแต่ละกลุ่มมีค่าทางสถิติที่แตกต่างกันในการจัดองค์ความรู้

Mantas Manovans (Jun 2005) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ในบริษัทที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการสินทรัพย์และด้านความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การขาดองค์ความรู้ในแต่ละแห่งจะทำให้สนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละผลิตภัณฑ์ และการบริการ โดย

การเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจะมีผลต่อการสนองความต้องการของลูกค้า การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับการจัดการองค์ความรู้และความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศแคนาดา เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามทางออนไลน์ จากผู้จัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 54 แห่ง ข้อมูลที่วิเคราะห์ใช้ พี แอลเอส (PLS) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการถ่ายโอนความรู้จะส่งผลสำเร็จในเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัท

Anantamula,Vitttal Sree Panduranga (Aug 2004) ในโลกของการแข่งขันปัจจุบันแล้ว หลายองค์กรพยายามที่จะใช้องค์ความรู้เพื่อชิงความได้เปรียบ โดยที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะทำให้งานสำเร็จ องค์ความรู้จึงกลายเป็นปัจจัยที่จะทำให้สำเร็จในผลประกอบการในบริษัท ซึ่งไม่เพียงแต่เรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเรียนให้ก้าวทันความอยู่รอด เช่นเดียวกับการจัดการองค์กรอื่นๆ การจัดการด้านความรู้ถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งผลที่ได้สามารถตีค่าออกมา วัดความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ โดยที่ในแต่ละองค์กรได้สร้างตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานออกมา งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับยังไม่ได้ถูกพัฒนาในด้านการจัดการองค์ความรู้ การศึกษาครั้งนี้เป็นเชิงสำรวจที่มุ่งหาเกณฑ์วัดความพยายามในการจัดการองค์ความรู้โดยที่การให้ความหมายที่เหมือนกันทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรที่มีมุ่งหวังผลกำไร โดยศึกษาการจัดการองค์ความรู้ต่างๆว่าผลที่ได้จะมีความแตกต่างกันเช่นไร

Keyser Richard Lewis (Aug 2004) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการองค์ความรู้ (KM) และผลประกอบการในบริษัทผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ซึ่งเป็นตัวแทนบริษัทใหญ่ ๆ โดยเน้นที่การจัดการองค์ความรู้ในบริษัท เทนเนสซี วาลเลย์ ออดทริตี้ (TVA) ระหว่างช่วงปี 1990 กับผู้จัดการที่ปรึกษาบริษัท นักวิชาการ และนักวิจัย ที่มีคำถามในด้านการใช้ประโยชน์ และผลที่ได้คืนในด้านการจัดการองค์ความรู้แม้ว่าผลที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้จะมีผลทางบวกต่อการประกอบการ หลักฐานเชิงปริมาณที่สนับสนุนความสัมพันธ์ยังมีไม่พอนอกจากนี้ การวิจัยการจัดการองค์ความรู้ในอดีตได้เน้นที่แนวคิดในรูปแบบ ผู้จัดการจากกลางสู่บน การวิจัยการจัดการองค์ความรู้ถูกออกแบบให้ทดสอบกับกลุ่มลูกจ้าง

Jones,kiku G. (Mar 2005) บทความและตำราหลายเล่มตีพิมพ์เรื่องการจัดการองค์ความรู้ (KM) แต่ไม่ค่อยเน้นกิจกรรมที่ใช้ในการแข่งขันที่ใช้เป็นฐานความก้าวหน้ากับรูปแบบโยงความรู้ได้แยกการจัดการความรู้ (KM) ออกเป็น 8 ชนิด โดยที่การวิจัยครั้งนี้ได้สำรวจเพื่อพิสูจน์คัดกรอง ขยายความขององค์ความรู้จากแนวคิด ซึ่งได้ชี้ให้เห็นชนิดเฉพาะของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ในแต่ละด้านของการจัดการองค์ความรู้ (KM) มีกิจกรรมที่แตกต่างกันมากกว่า 500 ชนิด ถูกแยก

ออกเป็น 61 ชนิดโดยที่แต่ละกิจกรรมถูกพัฒนาผลลัพธ์เป็นแบบเชิงลึก เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ (KM) ในแต่ละองค์กรและยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง นอกจากนี้ในแต่ละกิจกรรมก็ใช้หาผลแข่งขันงานในแต่ละคนมีการอิงผลที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้ (KM) ในแต่ละระดับกิจกรรมที่ใช้ รวมทั้งใช้ผลจากแฟ้มพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (KM) ซึ่งจะมีผลต่อรูปแบบการโยกความรู้ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อพนักงานฝึกหัดในการทำงานงานวิจัยยังได้เปิดทางเพื่อการวิจัยต่อเช่นการแยกประเด็นรูปแบบการวิจัยในแต่ละชนิด รวมทั้งวิธีวิจัยที่แตกต่าง

จากงานวิจัยในต่างประเทศสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การยุคใหม่ เพื่อเพิ่มความสามารถเชิงธุรกิจ และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

10.1 งานวิจัยในประเทศ

กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์ (2546) ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่าระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนประกอบด้วยแปดองค์ประกอบ คือ ผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย เทคโนโลยีบุคลากรที่มีความรู้และทีมผู้เชี่ยวชาญ ระบบการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วยการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการปฏิบัติการ และการปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจเทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติการด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะขององค์การยุคใหม่ในการ ปรับองค์การให้ทันโลก องค์การยุคใหม่ คือองค์การนั้นควรเป็นองค์การที่แสวงหาโอกาสในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการปรับระบบองค์การต้องพัฒนาระบบการบริหารในองค์การวิ่งไป ข้างหน้าได้เต็มขีดความสามารถ องค์การยุคปัจจุบันควรพัฒนาระบบบริหาร คือ 1) ต้องเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงระบบ 2) ต้องมีการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) 3) ต้องมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement : QM) 4) ต้องมีการบริหารองค์ความรู้ องค์การเรียนรู้เป็นองค์การ ที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนใน องค์การต่างเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548, หน้า 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาค้นคว้ามีดังนี้ คือ 1) การ จัดการความรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลของรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขต กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลอยู่ในระดับสูง 2) การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล

วสันต์ ลาจันท์ (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าการจัดการความรู้มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครูและผู้บริหารเรียงจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ของสถานศึกษา การสื่อสารของ สถานศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ทำให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ การส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุน งบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้อง เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจ เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ตนเอง และประสาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ปิยวรรณ แป้นปลื้ม (2550, หน้า 146) ได้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชนกรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในชุมชน

เครือวัลย์ แยมปรางค์และคณะ (2551, หน้า 85) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ และระดับต่ำสุดคือปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

กฤษณี วงศ์จันทร์มณี (2551, หน้า 208) ได้ทำการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ สรุปได้ว่าปัจจัยต่างๆมี อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ อิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรียงลำดับตามค่าอิทธิพลมากไปหาน้อย ได้แก่ การจูงใจ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ อิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับตามค่าอิทธิพลมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับตามค่าอิทธิพลมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อค้นพบข้างต้น ทำให้สามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลโดยรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David, 1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการศึกษาค้นคว้ามีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการทำท่ายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

จากผลการศึกษาค้นคว้าแสดงให้เห็นว่า องค์การต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยใช้การสำรวจเป็นเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และหาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ร่วมกันทำนายการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก จำนวน 457 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก จำนวน 340 คน (ในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าต้องมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพียงพอ แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าควรเป็นเท่าใด โดยอาจกล่าวได้ว่า สำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดยืนยันองค์ประกอบ ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีมากกว่า 100 จนถึงการพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่พิจารณาพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย ซึ่งจะใช้เกณฑ์ประมาณ 20 เท่าของตัวแปรที่สังเกตได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538, หน้า 46, อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 207) ซึ่งงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร โดย 20 เท่าของตัวแปร เท่ากับ 340

วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามเขตพื้นที่การศึกษา ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะเขตพื้นที่การศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
สำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1	138	102	ผู้บริหาร จำนวน 102 คน
สำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2	110	82	ผู้บริหาร จำนวน 82 คน
สำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3	170	126	ผู้บริหาร จำนวน 126 คน
สำนักงานเขตพื้นที่การ มัธยมศึกษา เขต 39 จังหวัดศรีสะเกษ	39	30	ผู้บริหาร จำนวน 30 คน
รวม	457	340	340

ที่มา : กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยปรับจาก เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio,1990) ซึ่งเครื่องมือวัดนี้มีชื่อเรียกว่า Multifactor Leadership Questionnaire (self-rating form) หรือ MLQ ค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .92 กับ .60 (Bass & Avolio,1990 p.21) ซึ่งเครื่องมือฉบับนี้ ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้นำไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเท่ากับ .98 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี จำนวน 19 ข้อ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 10 ข้อ 3) การกระตุ้นชาวน้ปัญญา จำนวน 10 ข้อ 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล จำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (Wiersma,1995) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยใช้แนวคิดของพสุ เดชะรินทร์ (2548) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้เผยแพร่แนวคิด จำนวน 3 ข้อ 2) ที่ปรึกษา จำนวน 3 ข้อ 3) ผู้แก้ปัญหา จำนวน 6 ข้อ 4) การไว้วางใจ จำนวน 3 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (Wiersma,1995) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยใช้แนวคิดกระทรวงศึกษาธิการและโดยสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) การสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จำนวน 3 ข้อ 2) การสร้างทีมงานที่ดี จำนวน 6 ข้อ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็น จำนวน 3 ข้อ 4) การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ จำนวน 4 ข้อ 5)การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ 6) การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น จำนวน 4 ข้อ 7) อย่ายินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น จำนวน 2 ข้อ 8)ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร จำนวน 2 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (Wiersma,1995) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งเครื่องมือฉบับนี้ กัญญาณัฐ บุญพวง (2551) ได้นำไปใช้กับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

เท่ากับ .97 ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ จำนวน 3 ข้อ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ จำนวน 3 ข้อ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ จำนวน 3 ข้อ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้จำนวน 3 ข้อ 5) การเข้าถึงความรู้ จำนวน 3 ข้อ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวน 3 ข้อ 7) การเรียนรู้ จำนวน 3 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (Wiersma,1995) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยกำหนดขอบเขตของข้อคำถามและสร้างคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา

2.3 นำเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญดังรายนามต่อไปนี้

2.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร. อดอง ชาตภูมิประชีวิน รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรรถวุฒิ จารุสาธิต อาจารย์ภาควิชาบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.4.3 อาจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.4.4 นายสุทธิดิล พุทธิรักษ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2

2.4.5 นายนาวิน จันทร์อับ ศึกษาพิเศษ ระดับ 9 กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2

2.5 นำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าตรงกันความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับเนื้อหาโดยใช้สูตรค่า IOC (Index of item-objective congruence :IOC)

2.5.1 นำข้อคำถามและเนื้อหาของจุดประสงค์ของการสร้างไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

+1	แทน	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง
0	แทน	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง
-1	แทน	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง

2.5.2 รวบรวมสรุปข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงแก้ไข และหาความสอดคล้องตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มเติมตามที่คุณเชี่ยวชาญแนะนำ ปรับปรุงและแก้ไขอีกครั้ง ให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์โดยมีผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง IOC รายข้ออยู่ในช่วง 0.6 – 1.0 ซึ่งแสดงว่าเป็นข้อคำถามที่สอดคล้องเชิงเนื้อหากับวัตถุประสงค์ (ผลการวิเคราะห์แสดงในภาคผนวก ข)

2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เขต 25 (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ง) แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98 (ผลการวิเคราะห์แสดงในภาคผนวก จ)

2.7 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปพิมพ์เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาค้นคว้าดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1,2 และ 3 และ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก เขต 39

2. ผู้ศึกษาค้นคว้าทำบันทึกข้อความอนุเคราะห์แนบไปพร้อมกับหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1,2 และ 3 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลในการประชุมผู้บริหาร และผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก เขต 39 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารทางไปรษณีย์

3. แบบสอบถามที่ส่งไปยังโรงเรียน จำนวน 340 ฉบับ ได้รับคืนมาจริง 319 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.82

4. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษา 2 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (TL) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (CA) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา (CM) และ ตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของสถานศึกษา (KM) ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) นำมาวิเคราะห์โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย เพื่อบรรยายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ในการแปลผลค่าเฉลี่ยที่ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับมีเกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูลค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2547 หน้า 43) ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อยที่สุด

ด้านบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง	มีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	มีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	มีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	มีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	มีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อยที่สุด

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อยที่สุด

ด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง	มีการจัดการความรู้ในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	มีการจัดการความรู้ในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	มีการจัดการความรู้ในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	มีการจัดการความรู้ในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	มีการจัดการความรู้ในระดับ	น้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Coefficient และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตามโดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ได้กำหนดการแปลความดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547, หน้า 49)

มากกว่า 0.80	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้	สูง
0.61 - 0.80	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้	ค่อนข้างสูง
0.41 - 0.60	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้	ปานกลาง

0.21 - 0.40 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้ ค่อนข้างต่ำ
ค่าต่ำกว่า 0.20 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้ ต่ำ

บทที่ 4

ผลการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และหาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ร่วมกันทำนายการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก โดยแบ่งการนำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยออกเป็นลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	283	88.7
หญิง	36	11.3
อายุ		
31 – 40 ปี	26	08.2
41 – 50 ปี	135	42.3
50 ปีขึ้นไป	158	49.5
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	60	18.8
ปริญญาโท	258	80.9
ปริญญาเอก	1	0.03
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	309	96.9
รักษาราชการแทน ฯ	10	03.1

ตาราง 3 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ปี	9	02.8
2 - 5 ปี	65	20.4
6 - 10 ปี	53	16.6
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	192	60.2
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา		
สพป. เขต 1	103	32.3
สพป. เขต 2	82	25.7
สพป. เขต 3	124	38.9
สพม. เขต 39	10	03.1

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 319 คน ดังนี้

เพศ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีจำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 88.7 และเพศหญิงจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3

อายุ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปสูงสุด โดยมีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0 และกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปีมีจำนวนต่ำสุด โดยมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2

ระดับการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทสูงสุด โดยมีจำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 80.9 และระดับการศึกษาปริญญาเอกต่ำสุด โดยมีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.03

ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สูงสุด โดยมีจำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 96.9 และตำแหน่งรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา ต่ำสุด โดยมีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

อายุปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุปฏิบัติงานในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปสูงสุด โดยมีจำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2 และอายุปฏิบัติงานในตำแหน่งน้อยกว่า 1 ปีต่ำสุด โดยมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8

สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีปฏิบัติงานของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 สูงสุด โดยมีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9 และปฏิบัติงานของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา เขต 39 จังหวัดพิษณุโลก ต่ำสุด โดยมีจำนวน 10 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 3.1

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	4.22	0.39	มาก
2. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	4.14	0.47	มาก
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.04	0.46	มาก
4. การจัดการความรู้ของสถานศึกษา	3.95	0.41	มาก

จากตาราง 4 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรในระดับมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.22$) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.14$) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.04$) และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.32	0.58	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.27	0.43	มาก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.10	0.56	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	0.47	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	4.22	0.39	มาก

จากตาราง 5 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) และเมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.32$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.29$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.27$) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.10$)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.32	0.58	มาก
1. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ร่วมงาน	4.19	0.58	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	4.31	0.57	มาก
3. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ หลักการแนวคิด ทฤษฎีที่หลากหลาย ให้ผู้ร่วมงาน เกิดความตระหนัก ในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต	4.17	0.62	มาก
4. ผู้บริหารเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา	4.38	0.58	มาก
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญ การบริหารงานแบบที่ทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.45	0.60	มาก
6. ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยวิธีการที่ หลากหลายให้ครูรับทราบถึงแผนการพัฒนาสถานศึกษา	4.32	0.58	มาก
7. ผู้ร่วมงานรู้สึกที่ ผู้บริหารมีพลังอำนาจ (Power) สร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้ร่วมงานได้	3.36	0.66	ปานกลาง
8. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และสร้างความมั่นใจ ให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.12	0.70	มาก
9. ผู้บริหารให้ความอิสระ ในการตัดสินใจแก่ข้าราชการครู มากกว่าการยึดกฎ และระเบียบเป็นเกณฑ์	4.01	0.77	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.3	0.58	มาก
10. ผู้บริหาร ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้แก่ครูของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	4.27	0.62	มาก
11. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศตน ในการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.42	0.58	มาก
12. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาด เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.17	0.61	มาก
13. ผู้บริหารสามารถ ควบคุมอารมณ์ ได้ในทุกสถานการณ์	4.04	0.54	มาก
14. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับค่านิยมที่ดีในการทำงาน ของผู้ร่วมงาน	4.29	0.54	มาก
15. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจน ในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.25	0.57	มาก
16. ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยสร้างความไว้วางใจให้เกียรติ ซึ่งกันและกันสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.39	0.60	มาก
17. สถานศึกษามีระบบ การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานผู้เกี่ยวข้อง	4.14	0.65	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.27	0.43	มาก
18. ผู้บริหารมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน	4.32	0.58	มาก
19. ผู้บริหารมีการให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	4.27	0.62	มาก
20. ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงาน ว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบผลสำเร็จ	4.25	0.59	มาก
21. ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.34	0.62	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)	4.27	0.43	มาก
22. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนดที่สุด	4.52	0.54	มาก
23. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	0.65	มาก
24. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.05	0.61	มาก
25. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.10	0.62	มาก
26. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติ	4.31	0.62	มาก
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.10	0.56	มาก
27. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบปัญหาอยู่	4.20	0.56	มาก
28. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการหาวิธีป้องกัน และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น	4.25	0.55	มาก
29. ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	4.09	0.61	มาก
30. ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.92	0.64	มาก
31. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ระบุปัญหาของหน่วยงานที่เกิดขึ้น โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา	4.02	0.65	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (ต่อ)	4.10	0.56	มาก
32. ผู้บริหารเสนอ ยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับผู้ร่วมงานเสมอ	3.98	0.60	มาก
33. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหา ในหลาย ๆ มุมมอง	4.13	0.58	มาก
34. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน	4.10	0.64	มาก
35. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงาน ได้คิดแก้ไขปัญหา ที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	4.06	0.62	มาก
36. ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีการทำงานตามแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้หมดไป	4.10	0.56	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	0.47	มาก
37. ผู้บริหารมอบหมายงาน ให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม ของแต่ละบุคคล	4.43	0.60	มาก
38. ผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ด้วยความสนใจ และตั้งใจ	4.33	0.57	มาก
39. ผู้บริหารมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ ครูมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ	4.27	0.58	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	0.47	มาก
40. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู มีการพัฒนาตนเองตาม ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ	4.30	0.59	มาก
41. ผู้บริหารอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้คำแนะนำให้ความ ช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของบุคลากรของสถานศึกษา	4.31	0.66	มาก
42. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.22	0.73	มาก
43. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มี ความสามารถพิเศษ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.32	0.58	มาก
44. ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจหรือไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน	4.21	0.66	มาก
45. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ด้วยความจริงใจและยุติธรรม	4.24	0.47	มาก

จากตาราง 6 ผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนดสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมาคือข้อผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานโดยสร้างความไว้วางใจให้เกียรติ ซึ่งกันและกันสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.39$) และผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีพลังอำนาจ(Power) สร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้ร่วมงานได้ต่ำสุด ($\bar{X} = 3.36$)

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้บริหารให้ความสำคัญ การบริหารงานแบบทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมสูงสุด ($\bar{X} = 4.45$) รองลงมาคือข้อผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.42$) และผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีพลังอำนาจ (Power) สร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้ร่วมงานได้ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.36$)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนดสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมาคือข้อผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X} = 4.34$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้น และท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงานต่ำสุด ($\bar{X} = 4.05$)

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือข้อผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบปัญหาอยู่ ($\bar{X} = 4.20$) และผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานต่ำสุด ($\bar{X} = 3.92$)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคลสูงสุด ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือข้อผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจ ($\bar{X} = 4.33$) และผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจหรือไว้ว่างใจจากผู้ร่วมงานต่ำสุด ($\bar{X} = 4.21$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง
รายด้าน

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านบทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด	4.10	0.54	มาก
2. ด้านบทบาทที่ปรึกษา	4.09	0.53	มาก
3. ด้านบทบาทในการแก้ปัญหา	4.13	0.53	มาก
4. ด้านบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้	4.26	0.53	มาก
บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	4.14	0.47	มาก

จากตาราง 7 ผลการศึกษา บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) และเมื่อแยกพิจารณาบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ ($\bar{X} = 4.26$) ด้านบทบาทในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.13$) ด้านบทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด ($\bar{X} = 4.10$) และด้านบทบาทที่ปรึกษา ($\bar{X} = 4.09$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายชื่อ

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านบทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด	4.10	0.54	มาก
1. ท่านเสนอความคิดใหม่ๆ ที่เป็นไปได้แก่คณะครูเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอ	4.15	0.59	มาก
2. ท่านสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสมช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันของบุคลากร	4.10	0.64	มาก
3. ท่านสามารถจูงใจผู้อื่นให้เปลี่ยนแปลงวิถีคิดและพร้อมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ	4.04	0.63	มาก
ด้านบทบาทที่ปรึกษา	4.09	0.53	มาก
4. ท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ทุกเรื่อง	4.01	0.64	มาก
5. ท่านสามารถให้คำปรึกษา ที่บุคลากรสามารถพัฒนาไปสู่นโยบายสถานศึกษาได้	4.11	0.60	มาก
6. ท่านสามารถให้คำปรึกษา เสนอแนะแก่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติงานของตนอย่างเหมาะสม	4.15	0.60	มาก
ด้านบทบาทในการแก้ปัญหา	4.13	0.53	มาก
7. ท่านสามารถเผชิญและรับมือกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน	4.07	0.63	มาก
8. ท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาจากข้อมูลรอบด้าน และหาทางออกที่ทุกคนยอมรับ	4.01	0.63	มาก
9. ท่านสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.10	0.59	มาก
10. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ โดยที่ทุกฝ่ายยอมรับการตัดสินใจของท่าน	4.15	0.61	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านบทบาทในการแก้ปัญหา (ต่อ)	4.13	0.53	มาก
11. ท่านสามารถจัดการกับปัญหาอย่างเป็นระบบ แข็งขัน ไม่ชักช้า	4.19	0.67	มาก
12. ท่านสามารถจัดการกับปัญหาของสถานศึกษา อย่างเป็นธรรม	4.25	0.63	มาก
ด้านบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้	4.26	0.53	มาก
13. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่า สามารถปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.62	มาก
14. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่รักษา ความลับของบุคลากร หรือสถานศึกษาได้	4.28	0.62	มาก
15. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่บริหาร งบประมาณอย่างถูกต้องและโปร่งใส	4.29	0.60	มาก

จากตาราง 8 ผลการศึกษา บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่บริหารงบประมาณอย่างถูกต้องและโปร่งใสดุ้งสุด ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือข้อท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่รักษาความลับของบุคลากร หรือสถานศึกษาได้ ($\bar{X} = 4.28$) และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ทุกเรื่องและข้อท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาจากข้อมูลรอบด้าน และหาทางออกที่ทุกคนยอมรับต่ำสุด ($\bar{X} = 4.01$)

ด้านบทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อท่านเสนอความคิดใหม่ๆ ที่เป็นไปได้แก่คณะครูเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอสูงสุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือข้อท่านสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสมช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันของบุคลากร ($\bar{X} = 4.10$) และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อท่านสามารถจูงใจผู้อื่นให้เปลี่ยนแปลงวิธีคิด และพร้อมปฏิบัติด้วยความเต็มใจต่ำสุด ($\bar{X} = 4.04$)

ด้านบทบาทที่ปรึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อ
ท่านสามารถให้คำปรึกษา เสนอแนะแก่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติงานของตนอย่างเหมาะสมสูงสุด
($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือข้อท่านสามารถให้คำปรึกษา ที่บุคลากรสามารถพัฒนาไปสู่นโยบาย
สถานศึกษาได้ ($\bar{X} = 4.11$) และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อท่าน
สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ทุกเรื่องต่ำสุด ($\bar{X} = 4.04$)

ด้านบทบาทในการแก้ปัญหา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในข้อท่านสามารถจัดการกับปัญหาของสถานศึกษาอย่างเป็นธรรมสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมา
คือข้อท่านสามารถจัดการกับปัญหาอย่างเป็นระบบ แข็งขัน ไม่ชักช้า ($\bar{X} = 4.19$) และผู้บริหาร
สถานศึกษามีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในข้อท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาจากข้อมูลรอบด้าน
และหาทางออกที่ทุกคนยอมรับต่ำสุด ($\bar{X} = 4.01$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการบริหารเปลี่ยนแปลงรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสร้างความรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.52	มาก
2. ด้านการสร้างทีมงานที่ดี	3.92	0.60	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์	4.07	0.56	มาก
4. ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์	4.06	0.53	มาก
5. ด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง	4.11	0.56	มาก
6. ด้านการวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น	4.09	0.52	มาก
7. ด้านการไม่ยึดติดกับความสำเร็จเบื้องต้น	3.90	0.57	มาก
8. ด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คงอยู่กับองค์กร	3.88	0.55	มาก
การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	3.94	0.41	มาก

จากตาราง 9 ผลการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อแยกพิจารณาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 8 ด้าน โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.11$) และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กรต่ำสุด ($\bar{X} = 3.88$)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการบริหารเปลี่ยนแปลงรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการสร้างความรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.52	มาก
1. มีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผลกระทบของปัญหา ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ทำให้บุคลากรทุกคนต้องปรับเปลี่ยน การปฏิบัติงาน	4.25	0.62	มาก
2. มีการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่บุคลากรต้อง เปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนางาน	4.21	0.61	มาก
3. มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ระบบงาน ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	4.22	0.56	มาก
ด้านการสร้างทีมงานที่ดี	3.92	0.60	มาก
4. มีบุคคลสำคัญในระดับใกล้เคียงกันของสถานศึกษา เข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีม	3.92	0.77	มาก
5. สมาชิกของทีมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน	3.82	0.65	มาก
6. ทีมมีสมาชิกที่มาจากส่วนงานต่างๆ สามารถสะท้อนมุมมอง ที่จำเป็น และตัดสินใจในเรื่องยากๆ	3.88	0.73	มาก
7. ทีมมีบุคคลที่เป็นที่ยอมรับนับถือที่จะทำให้ผู้บริหาร และบุคลากรรับฟังการตัดสินใจของทีม	3.98	0.63	มาก
8. ทีมมีบุคคลที่ภาวะความเป็นผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ	3.99	0.63	มาก
9. สมาชิกของทีมสามารถมองข้ามผลดี ผลเสียของตนเอง และให้ความสำคัญกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.94	0.74	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์	4.07	0.56	มาก
10. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา	4.04	0.64	มาก
11. มีกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำและใช้แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.12	0.60	มาก
12. มีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลายในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย	4.05	0.63	มาก
ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์	4.06	0.53	มาก
13. มีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.14	0.58	มาก
14. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร กรรมการสถานศึกษา ชื่นพื้นฐาน ชุมชนเพื่อนการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปของกระทรวงศึกษาธิการ	4.11	0.67	มาก
15. มีการจัดระบบการนิเทศภายในเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.99	0.63	มาก
16. มีการรายงานคุณภาพการศึกษาต่อผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง	4.01	0.65	มาก
ด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง	4.11	0.56	มาก
17. มีการอธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.07	0.67	มาก
18. ช่วยลดอุปสรรคหรือปัญหาของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้	4.11	0.64	มาก
19. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่	4.19	0.62	มาก
20. ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.61	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น	4.09	0.52	มาก
21. ท่านมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.10	0.60	มาก
22. ท่านมีแรงจูงใจ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.09	0.63	มาก
23. ท่านมีแผนล่วงหน้าสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.21	0.60	มาก
24. ใช้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้เห็นผลอย่างรวดเร็วในช่วงต้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	3.98	0.58	มาก
ด้านการไม่ยินดีกับความล้มเหลวเบื้องต้น	3.90	0.57	มาก
25. การให้รางวัลหรือฉลองความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงใดใดที่เห็นผลตามสมควร	3.90	0.62	มาก
26. เริ่มโครงการเปลี่ยนแปลงใหม่เมื่อโครงการเดิมใกล้เสร็จสิ้นแล้ว	3.90	0.64	มาก
ด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร	3.88	0.55	มาก
27. มีการจัดระบบประกันคุณภาพ การประเมินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ	3.86	0.60	มาก
28. มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	3.89	0.59	มาก

จากตาราง 10 ผลการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อมีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผลกระทบของปัญหาภายนอกที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ทำให้บุคลากรทุกคนต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือข้อมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ($\bar{X} = 4.22$) และสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ข้อสมาชิกของทีมีมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$)

ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นแรงจูงใจที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อมีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผลกระทบของปัญหาภายนอก

ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ทำให้บุคลากรทุกคนต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือข้อมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงระบบงานให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ($\bar{X} = 4.22$) และสถานศึกษามีการบริหารกาเปลี่ยนแปลง ข้อมีการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่บุคลากร ต้องเปลี่ยนแปลงระบบงาน ให้เกิดความเข้าใจตรงกันต่ำสุด ($\bar{X} = 4.21$)

ด้านการสร้างทีมงานที่ดี พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อที่มีบุคคลที่ภาวะความเป็นผู้บริหารเป็นที่ยอมรับสูงสุด ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาคือข้อที่มีสมาชิกที่มาจากส่วนงานต่างๆสามารถสะท้อนมุมมองที่จำเป็น และตัดสินใจในเรื่องยากๆ ($\bar{X} = 3.88$) และสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อสมาชิกของทีมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$)

ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสูงสุด ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือข้อมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปของกระทรวงศึกษาธิการ ($\bar{X} = 3.88$) และสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อมีการจัดระบบการนิเทศภายในเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่ำสุด ($\bar{X} = 3.99$)

ด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่สูงสุด ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมาคือข้อช่วยลดอุปสรรค หรือปัญหาของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.11$) และสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อมีการอธิบายถึงเหตุผล และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบงานที่สอดคล้อง กับเป้าหมายของสถานศึกษาต่ำสุด ($\bar{X} = 4.07$)

ด้านการวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อท่านมีแผนล่วงหน้าสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งระยะสั้น และระยะยาวสูงสุด ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมาคือ ข้อท่านมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.10$) และสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้เห็นผลอย่างรวดเร็วในช่วงต้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ($\bar{X} = 3.98$)

ด้านการไม่ยินดีกับความสำเร็จเบื้องต้น พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ในข้อการให้รางวัลหรือฉลองความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงใดใดที่เห็นผลตามสมควร ($\bar{X} = 3.90$)
มีระดับเท่ากันกับการเริ่มโครงการใหม่เมื่อโครงการเดิมใกล้เสร็จสิ้นแล้ว ($\bar{X} = 3.90$)

ด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร พบว่า สถานศึกษามีการ
บริหารการเปลี่ยนแปลง ในข้อมีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่าง
ต่อเนื่องสูงสุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือข้อมีการจัดระบบประกันคุณภาพ การประเมินการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ($\bar{X} = 3.86$)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
รายด้าน

การจัดการความรู้ของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.97	0.51	มาก
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.97	0.46	มาก
3. ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.86	0.53	มาก
4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.84	0.54	มาก
5. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.86	0.58	มาก
6. ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	4.03	0.47	มาก
7. ด้านการเรียนรู้	4.09	0.46	มาก
การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวม	3.95	0.41	มาก

จากตาราง 11 ผลการศึกษากิจการการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) และเมื่อแยกพิจารณา การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในแต่ละด้าน พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้ง 8 ด้าน โดยมีการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้สูงสุด ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาคือ ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 4.03$) และมีการจัดการความรู้ด้านการประมวล และกลั่นกรองความรู้ต่ำสุด ($\bar{X} = 3.84$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
รายชื่อ

การจัดการความรู้ของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.97	0.51	มาก
1. สถานศึกษา มีการศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ในการวางแผนของเขตของการจัดการความรู้	3.98	0.62	มาก
2. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยใช้แผนผังความรู้	3.97	0.54	มาก
3. สถานศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็น โครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดขยายความรู้อย่างเป็นระบบ	3.96	0.56	มาก
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.97	0.46	มาก
4. สถานศึกษาใช้วิธีการที่เหมาะสมในการนำความรู้จาก แหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	4.01	0.51	มาก
5. สถานศึกษาดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ	3.99	0.54	มาก
6. สถานศึกษาดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้	3.90	0.59	มาก
ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.86	0.53	มาก
7. สถานศึกษาจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวก ในการค้นหาและการนำไปใช้	3.89	0.50	มาก
8. สถานศึกษาจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่างๆอย่างเป็นระบบ	3.79	0.71	มาก
9. สถานศึกษาจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความ สะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหา และการนำไปใช้	3.89	0.62	มาก
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.84	0.54	มาก
10. สถานศึกษาดำเนินการรวบรวมความรู้ ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย	3.80	0.57	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

การจัดการความรู้ของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (ต่อ)	3.84	0.54	มาก
11. สถานศึกษาจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร	3.85	0.61	มาก
12. สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน	3.81	0.61	มาก
ด้านการเข้าถึงความรู้	3.86	0.58	มาก
13. สถานศึกษาดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล	3.87	0.66	มาก
14. สถานศึกษาส่งหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้โดยการป้อนความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้	3.89	0.67	มาก
15. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใช้เลือกรับหรือใช้ความรู้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการ	3.83	0.69	มาก
ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	4.03	0.47	มาก
16. สถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	4.02	0.61	มาก
17. สถานศึกษาปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.07	0.53	มาก
18. สถานศึกษาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.99	0.56	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

การจัดการความรู้ของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการเรียนรู้	4.09	0.46	มาก
19. สถานศึกษานำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษา	4.02	0.53	มาก
20. สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก	4.11	0.50	มาก
21. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร	4.12	0.56	มาก

จากตาราง 12 ผลการศึกษา การจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรสูงสุด ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือข้อสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก ($\bar{X} = 4.11$) และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ในข้อสถานศึกษาจัดทำสารบัญญความรู้ประเภทต่างๆอย่างเป็นระบบต่ำสุด ($\bar{X} = 3.79$)

ด้านการบ่งชี้ความรู้ พบว่า สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อสถานศึกษา มีการศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ และประสิทธิผลโดยใช้แผนผังความรู้สูงสุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยใช้แผนผังความรู้ ($\bar{X} = 3.97$) และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อสถานศึกษา มีการศึกษา และจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ในการวางขอบเขตของการจัดการความต่ำสุด ($\bar{X} = 3.96$)

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อสถานศึกษาใช้วิธีการที่เหมาะสมในการนำความรู้จาก แหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ สูงสุด ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมาคือ สถานศึกษาดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.99$) และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อ สถานศึกษาดำเนินการ กำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้ ต่ำสุด ($\bar{X} = 3.90$)

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อสถานศึกษาจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหา และการนำไปใช้ ($\bar{X} = 3.89$) และ ข้อสถานศึกษาจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความ

สะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้สูงสุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือ สถานศึกษาจัดทำสารบัญ ความรู้ประเภทต่างๆอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.79$)

ด้านการประมวล และกลั่นกรองความรู้ พบว่า สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อ สถานศึกษาจัดทำ หรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสาร ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์สูงสุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือ สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ($\bar{X} = 3.81$) และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อ สถานศึกษาดำเนินการ รวบรวมความรู้ ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่ายที่สุด ($\bar{X} = 3.80$)

ด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่า สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อ สถานศึกษาส่งหรือ กระจายความรู้สู่ผู้ใช้โดยการป้อนความรู้ และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้สูงสุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือ สถานศึกษาดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไป อย่างสมดุล ($\bar{X} = 3.87$) และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ใน ข้อสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ เลือกรับ หรือใช้ความรู้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการ ต่ำสุด ($\bar{X} = 3.83$)

ด้านการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อ สถานศึกษาปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้สูงสุด ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาคือสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสาร และฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.02$) และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ในข้อ สถานศึกษาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่ำสุด ($\bar{X} = 3.99$)

ด้านการเรียนรู้ พบว่าสถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในข้อ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรสูงสุด ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร ทุกคนกล้าคิด กล้าทำกล้าลองผิดลองถูก ($\bar{X} = 4.11$) และสถานศึกษามีการจัดการความรู้ในข้อ สถานศึกษานำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษาต่ำสุด ($\bar{X} = 4.02$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

ในการศึกษาผู้ศึกษาจึงได้ทดสอบ โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม เพื่อเป็นการทดสอบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามหรือผู้ ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และใช้อิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดโดยไม่มีการตัดออกแต่อย่างใด รายละเอียดของการ วิเคราะห์ขอเสนอ ดังตาราง 13

การวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- (TL1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- (TL2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- (TL3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- (TL4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- (CA1) บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด
- (CA2) บทบาทที่ปรึกษา
- (CA3) บทบาทในการแก้ปัญหา
- (CA4) บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้
- (CM1) การสร้างความรู้สึกรถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
- (CM2) การสร้างทีมงานที่ดี
- (CM3) การสร้างวิสัยทัศน์
- (CM4) การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์
- (CM5) การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง
- (CM6) การวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น
- (CM7) การไม่ยินดีต่อความสำเร็จเบื้องต้น
- (CM8) การทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร
- (KM) การจัดการความรู้ของสถานศึกษา

* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 13 แสดงสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้

ตัวแปร	TL1	TL2	TL3	TL4	CA1	CA2	CA3	CA4	CM1	CM2	CM3	CM4	CM5	CM6	CM7	CM8	KM
TL1	.	.832*	.737*	.734*	.676*	.614*	.718*	.710*	.670*	.627*	.683*	.686*	.711*	.672*	.550*	.438*	.661*
TL2		.	.808*	.767*	.679*	.572*	.745*	.780*	.709*	.665*	.733*	.748*	.744*	.713*	.550*	.494*	.725*
TL3			.	.763*	.630*	.566*	.752*	.730*	.673*	.622*	.703*	.711*	.750*	.719*	.492*	.517*	.666*
TL4				.	.708*	.680*	.735*	.684*	.681*	.584*	.694*	.688*	.706*	.669*	.529*	.566*	.586*
CA1					.	.590*	.652*	.643*	.730*	.605*	.569*	.626*	.652*	.492*	.459*	.423*	.523*
CA2						.	.740*	.609*	.572*	.535*	.558*	.595*	.615*	.593*	.564*	.581*	.501*
CA3							.	.759*	.716*	.668*	.735*	.651*	.736*	.678*	.594*	.608*	.664*
CA4								.	.686*	.630*	.658*	.624*	.694*	.629*	.451*	.469*	.636*
CM1									.	.627*	.661*	.660*	.741*	.559*	.415*	.450*	.580*
CM2										.	.598*	.672*	.628*	.644*	.529*	.435*	.666*
CM3											.	.770*	.694*	.621*	.480*	.455*	.652*
CM4												.	.693*	.688*	.586*	.636*	.714*
CM5													.	.749*	.494*	.580*	.704*
CM6														.	.595*	.568*	.698*
CM7															.	.711*	.659*
CM8																.	.568*
KM																	.

* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ระดับค่อนข้างสูง มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (TL1)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (TL3)
4. บทบาทในการแก้ปัญหา (CA3)
5. บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ (CA4)
6. การสร้างทีมงานที่ดี (CM2)
7. การสร้างวิสัยทัศน์ (CM3)
8. การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (CM4)
9. การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (CM5)
10. การวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น (CM6)
11. การไม่ยึดติดต่อความสำเร็จเบื้องต้น (CM7)

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ระดับปานกลาง มีดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL4)
2. บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด (CA1)
3. บทบาทที่ปรึกษา (CA2)
4. การสร้างความรู้สู่ถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (CM1)
5. การทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร (CM8)

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก**

ในการศึกษาเพื่อให้ทราบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดพิษณุโลกหรือไม่ อย่างไร ผู้ศึกษาจึงได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังนี้

ตาราง 14 แสดงระดับการวัดของตัวแปรอิสระ และสัญลักษณ์

ตัวแปร	ระดับการวัด
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (TL3)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL4)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
2. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CA)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
2.1 บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด(CA1)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
2.2 บทบาทที่ปรึกษา(CA2)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
2.3 บทบาทในการแก้ปัญหา(CA3)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
2.4 บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้(CA4)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับการวัด
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (CM)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.1 การสร้างความรู้สึถึงความจำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง(CM1)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.2 การสร้างทีมงานที่ดี(CM2)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.3 การสร้างวิสัยทัศน์(CM3)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.4 การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์(CM4)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.5 การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง(CM5)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.6 การวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น(CM6)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.7 การไม่ยินดีต่อความสำเร็จเบื้องต้น(CM7)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
3.8 การทำให้ผลการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร(CM8)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)
4. การจัดการความรู้ (KM)	มาตราอันตรภาค (Interval Scale)

ตาราง 15 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อ
การจัดการความรู้ ของสถานศึกษา

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE b	Beta	t	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)	.163	.058	.173	2.788	.006
บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
บทบาทที่ปรึกษา (CA2)	-.109	.035	-.140	- 3.097	.002
บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด (CA1)	-.097	.035	-.127	- 2.732	.007
บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้(CA4)	.086	.041	.112	2.085	.038
การบริหารการเปลี่ยนแปลง					
การไม่ยินดีกับความล้มเหลวเบื้องต้น (CM7)	.226	.030	.315	7.646	.000
การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง(CM5)	.200	.038	.274	5.264	.000
การสร้างทีมที่ดี(CM2)	.112	.032	.163	3.509	.001
การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์(CM4)	.149	.041	.193	3.641	.000
ค่าคงที่ (a)	.971				
R = .841 R ² = .707 R ² adj = .700 F Overall = 93.666 p = .000					

จากตาราง 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อพยากรณ์ตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกโดยใช้ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทที่ปรึกษา บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด และบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการไม่ยินดีกับความล้มเหลวเบื้องต้น การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมงานที่ดี และการสื่อสารและการถ่ายทอด

วิสัยทัศน์ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรทั้ง 8 สามารถร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 70.0 ($R^2 \text{adj} = .700$)

กล่าวคือ หากปรับเป็นฐานคะแนนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมเพิ่มขึ้น .173 หน่วย (Beta = .173)

ถ้าบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านที่ปรึกษาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมลดลง .140 หน่วย (Beta = -.140)

ถ้าบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านผู้เผยแพร่แนวคิดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมลดลง .127 หน่วย (Beta = -.127)

ถ้าบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้ไว้วางใจได้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมเพิ่มขึ้น .112 หน่วย (Beta = .112)

ถ้าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านไม่ยินดีกับความสำเร็จเบื้องต้นเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมเพิ่มขึ้น .315 หน่วย (Beta = .315)

ถ้าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมเพิ่มขึ้น .274 หน่วย (Beta = .274)

ถ้าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างทีมที่ดีเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมเพิ่มขึ้น .163 หน่วย (Beta = .163)

ถ้าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมเพิ่มขึ้น .193 หน่วย (Beta = .193)

เมื่อนำตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาพิเศษโลก มาเขียนเป็นสมการจะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวม ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.971 + 0.226(\text{CM7}) + 0.200(\text{CM5}) + 0.163(\text{TL2}) + 0.149(\text{CM4}) \\ + 0.112(\text{CM2}) + 0.086(\text{CA4}) - 0.109(\text{CA2}) - 0.97(\text{CA1})$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$KM = 0.315 (CM7) + 0.274 (CM5) + 0.193 (CM4) + 0.173 (TL2) + 0.163 (CM2) \\ + 0.112 (CA4) - 0.127 (CA1) - 0.140 (CA2)$$

จากสมการพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมได้ดีที่สุด คือ การไม่ยินดีกับความสำเร็จเบื้องต้น รองลงมา คือ การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างทีมที่ดี บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด และบทบาทที่ปรึกษาตามลำดับ

ผู้ศึกษาขอเสนอผลสรุปปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ดังตาราง 16 ดังนี้

ตาราง 16 แสดงการสรุปตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวแปรตาม	การจัดการความรู้ ของสถานศึกษา
ตัวแปรอิสระ	Sig
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-
การสร้างแรงบันดาลใจ	*
การกระตุ้นทางปัญญา	-
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-
บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด	*
บทบาทที่ปรึกษา	*
บทบาทในการแก้ปัญหา	-
บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้	*
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	
การสร้างความรู้สึกรถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง	-
การสร้างทีมงานที่ดี	*
การสร้างวิสัยทัศน์	-
การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์	*
การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง	*
การวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น	-
การไม่ยึดติดต่อความสำเร็จเบื้องต้น	*
การทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร	-

* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 เป็นการสรุปผลตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก โดยจำแนกตามตัวแปร
อิสระมานำเสนอเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น สรุปได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยรวม คือ ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด
บทบาทที่ปรึกษา บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง
ทีมงานที่ดี การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง และ
การไม่ยินดีต่อความสำเร็จเบื้องต้น

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก และ 3) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก จำนวน 457 คน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าต้องมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพียงพอ แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าควรเป็นเท่าใด โดยอาจกล่าวได้ว่า สำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดยืนยันองค์ประกอบ ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีมากกว่า 100 จนถึง การพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่พิจารณาพหุคูณหรือตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย ซึ่งจะใช้เกณฑ์ประมาณ 20 เท่าของตัวแปรที่สังเกตได้ 17 ตัวแปร กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ กลับคืนทั้งหมด จำนวน 319 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.82 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Coefficient และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตามโดยวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระดับสูงสุด รองลงมาคือปัจจัยบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระดับต่ำที่สุดคือการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดย ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และระดับต่ำที่สุดคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.2 ปัจจัยบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดย ด้านบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้มีระดับสูงที่สุด รองลงมาคือด้านบทบาทในการแก้ปัญหา และระดับต่ำที่สุดคือด้านบทบาทที่ปรึกษา

1.3 ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้ง 8 ด้าน โดย ด้านการสร้างความรู้สึกรถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีความรู้สูงสุด รองลงมาคือด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง และระดับต่ำที่สุดคือด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร

1.4 ปัจจัยการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในแต่ละด้าน พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้ง 8 ด้าน โดย ด้านการเรียนรู้มีระดับสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และระดับต่ำที่สุดคือด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกพบว่ามี

การเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสูงสุด รองลงมาได้แก่การสื่อสาร และการถ่ายทอด วิทยทัศน์ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาต่ำสุดคือ บทบาทที่ปรึกษา

3. ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ได้แก่ การไม่ยินดีกับความสำเร็จเบื้องต้น รองลงมา คือ การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการถ่ายทอดวิทยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างทีมที่ดี บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด และบทบาทที่ปรึกษา ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 8 ปัจจัยร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกได้ร้อยละ 70.7 ($R^2 = .707$) และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{คะแนนดิบ } Y = 0.971 + 0.226(\text{CM7}) + 0.200(\text{CM5}) + 0.163(\text{TL2}) + 0.149(\text{CM4}) \\ + 0.112(\text{CM2}) + 0.086(\text{CA4}) - 0.109(\text{CA2}) - 0.97(\text{CA1})$$

$$\text{คะแนนมาตรฐาน } KM = 0.315(\text{CM7}) + 0.274(\text{CM5}) + 0.193(\text{CM4}) + 0.173(\text{TL2}) \\ + 0.163(\text{CM2}) + 0.112(\text{CA4}) - 0.127(\text{CA1}) - 0.140(\text{CA2})$$

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

จากสรุปผลการศึกษาค้นคว้า มีประเด็นที่สำคัญที่นำมาอภิปรายผลปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

1. ผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เมื่อพิจารณาระดับปัจจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรอยู่ในระดับมาก โดยระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระดับต่ำที่สุดคือ ปัจจัยการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีระดับการปฏิบัติสูงที่สุดอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีความมุ่งมั่น อุทิศตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้บริหารเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรักความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Burns (1978) , Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิณี หิรัญญากร (2546) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพขององค์กรโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง และนันทนา บุรีจันทร์ (2551) ได้ศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1) โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” และงานวิจัยของคูเนทและเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987 อ้างอิงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีระดับสูงสุดทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศตน ในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพนับถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวุธรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารมีการมอบหมายงาน ให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคลรวมไปถึงมีการกระตุ้นส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดกระทั่งมีการอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คูเนอทและเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987 อ้างอิงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวันๆ

ระดับต่ำที่สุดคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารยังใช้รูปแบบวิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1.2 ปัจจัยบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีระดับการปฏิบัติรองลงมาอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกเป็นผู้มีความคิดใหม่ๆ มีทักษะการสื่อสาร จูงใจให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด รวมถึงการร่วมแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบและเชิงชั้นจนนำมาสู่การยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพลุ เดชะรินทร์ (2548 หน้า 289) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าต้องเป็นผู้ที่แสดงบทบาทของนักขายหรือผู้เผยแพร่แนวคิด บทบาทของที่ปรึกษาในการออกแบบและจัดทำภายในองค์กร บทบาทในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการต่อต้าน รวมถึงบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาที่สามารถไว้วางใจได้ของผู้บริหารระดับ

หน่วยงาน และแนวคิดของ Mike Beer แปลและเรียบเรียงโดย ภักดี เมฆจำเริญ (2549 หน้า 116) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ Change Agent ไว้ว่าเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ และมีความสามารถ มองเห็นและวินิจฉัยปัญหาจากมุมมองผู้ฟังจนใจคนให้เปลี่ยนแปลงร่วมทำงานกับผู้อื่น เพื่อเปลี่ยนความตั้งใจให้เป็นการกระทำทำให้มีการนำนวัตกรรมมาใช้ทำให้คนอื่น ๆ เกิดพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในตัวเอง เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent ต่อไป

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้มีระดับสูงสุดทั้งนี้อาจเนื่องจากบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ ภาพลักษณ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่า สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่รักษาความลับของบุคลากร หรือสถานศึกษาได้ รวมถึงเป็นผู้ที่บริหารงบประมาณอย่างถูกต้องและโปร่งใส

รองลงมาคือด้านบทบาทในการแก้ปัญหา ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีทักษะในการแก้ปัญหาได้เหมาะสมทุกสถานการณ์และวิธีการแก้ปัญหานั้นดำเนินการอย่างเป็นระบบ รวดเร็วและเป็นธรรม

ระดับต่ำที่สุดคือด้านบทบาทที่ปรึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารยังใช้ทักษะการให้คำปรึกษาหารือ ทั้งเรื่องปัจเจก และสถานศึกษาน้อย

1.3 ปัจจัยการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากในด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ สถานศึกษายังทำไม่เต็มที่ เช่น การเก็บรวบรวมความรู้ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ทำให้เกิดความไม่สะดวก ในการการค้นคว้าและนำไปใช้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเอกสารที่ถูกจัดส่งมาที่สถานศึกษามีจำนวนมากและหลายรูปแบบจึงก่อให้เกิดปัญหาในการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ คือ อธิการบดี จำนวน 19 คน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณะบดี และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 130 คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง และจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยทั้งหมด 49 แห่ง พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ มีระดับสูงสุดทั้งนี้อาจเนื่องจากสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลงมือทดลอง และนำความรู้ไปใช้ในการ

ตัดสินใจ แก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษา นำไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เครือวัลย์ แย้มปรางและคณะ (2551 หน้า 85) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรทุกคนในสำนักงานถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุด อีกทั้งด้านเทคโนโลยีพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เทคโนโลยีที่มีอยู่ในสำนักงานทำให้บุคลากรทุกคนเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

รองลงมาคือด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาสร้างสรรค์ความรู้ จนนำมาสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เกิดการยอมรับความคิดเห็น ความรู้ของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกทั้งสถานศึกษายังจัดระบบให้เกิดการสนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในด้านแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับต่ำที่สุดคือด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษาได้มีการปฏิบัติการในการรวบรวมความรู้ จัดรูปแบบ ภาษา และปรับปรุงเอกสารซึ่งประมวลความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้รวดเร็ว ยังมีการดำเนินการได้น้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษายังไม่ได้รับความสนใจมากนัก เป็นการบันทึกความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในแบบฟอร์มเท่านั้น

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษามากที่สุด รองลงมา

ได้แก่การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาคำที่ดีที่สุดคือ บทบาทที่ปรึกษา

2.1 ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษามากที่สุดทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงมีความเชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังสร้างค่านิยมในการทำงานของสถานศึกษาที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด มีวิธีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าของบุคลากรทุกส่วนก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน

2.2 ตัวแปรการสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา รองลงมาทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษามีความตระหนักถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับที่มองเห็นความจำเป็นในการที่จะเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูป มีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสารสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน

2.3 ตัวแปรบทบาทที่ปรึกษา มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาคำที่ดีที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นที่สุดคือการหารือในหมู่ผู้ปฏิบัติการร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจะเข้ามากำหนดรายละเอียดในการทำงานทุกชั้นตอนนั้นอาจยังไม่สอดคล้องเท่าที่ควร การให้ฝ่ายปฏิบัติการ ระดมความรู้และสร้างแผนงานขึ้นมาเสนอ อาจจะไม่มีความสอดคล้องกว่า ซึ่งผู้นำควรวางบทบาทการให้คำปรึกษาตามที่ร้องขอ นั้นเอง

จากลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547 หน้า 59-62) ปัจจัยเชื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทรัตน์ ศรีนุณีเชียร (2548 หน้า 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาค้นคว้ามีดังนี้ คือ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล อีกทั้งงานวิจัยของ ปิยวรรณ แป้นปลื้ม (2550 หน้า 146) ได้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชนกรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในชุมชน

3. ผลการศึกษาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ การไม่ยินดีกับความสำเร็จเบื้องต้น รองลงมา คือ การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างทีมที่ดี บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิดและบทบาทที่ปรึกษา ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 8 ปัจจัยร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยมี 6 ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา คือ การไม่ยินดีกับความความสำเร็จเบื้องต้น การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างทีมที่ดี บทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ และมี 2 ตัวแปรที่ส่งผลทางลบต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด และบทบาทที่ปรึกษา

3.1 ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการไม่ยินดีกับความความสำเร็จเบื้องต้นเป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ มากที่สุดทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษาได้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นขั้นตอน การสร้างความสำเร็จไปตามลำดับขั้น จะสร้างองค์ความรู้ ซึ่งเข้าใจการแก้ไขปัญหา ปัจจัยที่นำมาสู่ความสำเร็จ สามารถนำความรู้ที่มีมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบงานในขั้นต่อไปอันจะทำให้ลดปัญหา ลดระยะเวลา และเป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้รองลงมาทั้งนี้อาจเนื่องจากสถานศึกษาได้ตระหนักถึงการกำหนดงานอย่างมีจังหวะก้าว ดังนั้นบทเรียนประสบการณ์และความรู้เดิมจึงเป็นพลังสำคัญในการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกได้ให้ความสำคัญของการสื่อสารคือ กระบวนการสร้างความเข้าใจที่สำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ อีกทั้งยังทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันที่ทำงานร่วมกันในปัจจุบัน นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การสร้างทีมที่ดี เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องจากสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การร่วมกันทำงานและสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการทำงาน ทำให้เกิดการยอมรับใน

บทบาทการนำของผู้บริหาร อีกทั้งเกิดบรรยากาศแห่งการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ สามารถยกระดับการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรในที่สุด

3.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกตระหนักว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวเฉลียวฉลาด สร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานมีการจัดระบบการบริหารที่ดี ก่อให้เกิดความสุขของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง จะเป็นกลไกสำคัญในการที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้างเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปในทางที่ดี เป็นความจำเป็นของสังคมการศึกษา

3.3 ปัจจัยบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกตระหนักว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีเป็นผู้ไว้วางใจได้ ซึ่งสามารถรักษาความลับของบุคลากรหรือสถานศึกษา รวมถึงบริหารงบประมาณอย่างถูกต้องโปร่งใส จนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญและจำเป็นเช่นกัน

ด้านบทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางลบต่อการจัดการความรู้ทั้งนี้อาจเนื่องจากสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกมีความคิดเห็นว่าการเป็นผู้นำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ สื่อสารไปสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อันจะทำให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด และปรับการทำงานอาจทำให้การคิดค้น ระดมแนวทางการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องลดน้อยลง เกิดการรอรับคำสั่งจากผู้นำฝ่ายเดียวจะเกิดความเสียหายตามมา

ด้านบทบาทที่ปรึกษา เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางลบต่อการจัดการความรู้ทั้งนี้อาจเนื่องจาก บรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นที่สุดคือการหารือในหมู่ผู้ปฏิบัติการร่วมกัน การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดทุกเรื่องอาจนำมาสู่ความเข้าใจผิดว่า เป็นการควบคุม กำกับ อาจส่งผลให้ศักยภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลดลง

จากลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์ (2546) ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่าระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วยแปดองค์ประกอบ คือ ผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย เทคโนโลยี บุคลากรที่มีความรู้และทีมผู้เชี่ยวชาญ และงานวิจัยของ วสันต์ ลาจันทร์ (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าการจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครูและผู้บริหารเรียงจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อค่านิยม

วัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ของสถานศึกษา การสื่อสารของสถานศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ การส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจ เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ตนเอง และประสานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ถึงอย่างไรก็ตามตัวแปรอีก 8 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล บทบาทในการแก้ปัญหา การสร้างความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น และการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่กับองค์กร ที่ไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา แต่จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ แสดงว่าทั้ง 8 ปัจจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นด้านบทบาทที่ปรึกษา และการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร เพราะการจัดการความรู้ของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และผู้บริหารจะต้องตระหนัก เข้าใจและมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาในความสำเร็จด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจัดอบรมประชุม รวมทั้งนิเทศติดตาม เพื่อให้สถานศึกษาจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้

1.3 ผลการศึกษาค้นคว้าแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ การไม่ยินดีกับความสำเร็จเบื้องต้น การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างทีมที่ดี และบทบาทการเป็นผู้ใฝ่รู้อย่างได้ ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อปัจจัย

ดังกล่าว และส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือคณะครูมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการ เป็นต้น เพื่อศึกษาหาวิธีที่หลากหลายในการส่งเสริมการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา หรือการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษา หรือสัมภาษณ์คณะครู

บรรณานุกรม

- กนก จันทร์ขจร.(2535).**เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูง**. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา.
- กนกอร ยศไพบุลย์.(2546).**ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.(2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช
2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง
และ พระราชบัญญัติการศึกษาขั้นบังคับ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คุรุสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ.(2551). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กวี วงศ์พัฒ.(2539). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กานต์สุดา มาชะศิริานนท์.(2546). **การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร
ภาคเอกชน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ.(2553). **เอกสารประกอบการบรรยายการจัดการความรู้**.
มหาวิทยาลัยรังสิต.
- กฤษณี วงศ์จันทร์มณี.(2551).**รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัย
นเรศวร, พิษณุโลก.
- เครือวัลย์ แย้มปรากฏและคณะ.(2551) .**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงาน
คณะกรรมการอุดมศึกษา**. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัย
นเรศวร, พิษณุโลก.
- จรววยพร ธรณินทร์.(2540). **การพัฒนาศักยภาพนักการศึกษาผู้บริหารและศึกษานิเทศก์**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- จิระประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจากรุวรรณ ยอดระฆัง.(2552). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง
: Change management**. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ.
- ฉันทนิษฐ์ มั่นคง.(1 กุมภาพันธ์ 2551) . **การบริหาร**. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2553,

จาก http://school.obec.go.th/sup_br3/zx_5.html

ติลก ถือกกล้า (2549). **“เปิดโลกภาวะผู้นำ”** คอลัมน์ “โลกธุรกิจ” นสพ.กรุงเทพธุรกิจ 5 ก.ค.2549.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.(2548). **การจัดการความรู้**. ใน วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 45(2), 1-24.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.(2549). **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ : รัตนไทร.

ทิพวรรณ โอบุชคลัง.(2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.

ธนภร แก้วประทุม.(2545). **รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูป**

การศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,

สถาบันราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

ธวัชชัย หอมยามเย็น.(2548) . **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2

วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ธัญชนิต ไอสถิตพร.(2545) . **อุดมการณ์และจิตสำนึกของข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง**

ต่อความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,มหาวิทยาลัย

ราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ธีรเดช สุขโข.(2543). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. วิทยาจารย์, 99 (5) , 19-22.

นันทนา บุรีจันทร์.(2551) . **ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อ**

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น

เขต 4. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร.(2548) .**ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการ**

เปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล

โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

หลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

กรุงเทพมหานคร.

นิตย์ สัมมาพันธ์.(2548). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 3,

กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- บุญชม ศรีสะอาด.(2547). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวิริยาสาน.
- บุญชู ไสดา.(2548). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- บุหงา กาหลง.(2445). **คุณลักษณะและทักษะเฉพาะของข้าราชการกรม
ประชาสงเคราะห์ ภายหลังการปฏิรูประบบราชการ**.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปณิตา พันภัย.(2544).**การบริหารความรู้ (Knowledge Management):แนวคิดและกรณีศึกษา**.
เอกสารวิจัยภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยุทธ ชูสอน.(2548) . **พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร
มืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
ขอนแก่น.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม.(2538) . **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ
ประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด**. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. (การบริหาร
การศึกษา) : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ประเวศ วะสี.(2544). **ปฏิรูปการศึกษา - ยกเครื่องทางปัญญา : ทางรอดจากความหายนะ**.
พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรี – สฤษดิ์วงศ์.
- ประเวศ วะสี.(2548). **การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ
เสรีภาพ และความสุข**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- ปิยวรรณ แป้นปลื้ม.(2545).**อิทธิพลของการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน กรณีศึกษา
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย**. ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต (จิตวิทยาชุมชน) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร.
- ผุสดี เขตสมุทร.(2550). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ :
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารเทคโนโลยี)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรรณี สนวนเพลง.(2552) . **เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้**.
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิเชษฐ บัญญัติ.(2549). **การจัดการความรู้ในองค์กร.ใน วารสารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**.

- ภักดี เมฆจำเริญ.(2550) . การจัดการการเปลี่ยนแปลง = Managing change and transition.
กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มาลี รักสกุลใหม่ .(2544). แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาคริสเตียน
ในจังหวัดเชียงใหม่. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
เชียงใหม่.
- รัตติกกรณ์ จงวิศาล.(2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: กรุงเทพมหานคร.
- รุ่ง แก้วแดง.(2538) . ริเอ็นจิเนียริง ระบบราชการไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: มติชน.
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา,
ชลบุรี.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์.(2545). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วัลลภา วิศวุตมงคล.(9 พฤษภาคม 2549). การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. สืบค้นเมื่อ 20
สิงหาคม 2553, จาก <http://www.region4.ago.go.th/.doc>
- วิเชียร วิทย์อุดม.(2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิจารณ์ พานิช.(2548). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ :
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ.(2546). การบริหารการศึกษา : นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการ
บรรลุผล. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์.(2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เทคนิค 19.
- ศุภชัย ยาวะประภาช.(2544). การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐ ที่ประสบ
ความสำเร็จในการบริการประชาชน : การบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- เศวานิต เศาถนานนท์.(2542). ภาวะผู้นำ. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลย์สงคราม.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์
และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.
กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. บ.ซีเอ็ด
ยูเคชั่น จำกัด, กรุงเทพฯ.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.(2548). **KM ประเทศไทย (สคส.)**. รายงานประจำปี.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.(2548). **การจัดการความรู้ในวงการราชการไทย
ประสบการณ์แห่งความสำเร็จ**. [กรุงเทพฯ] : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ
สังคม (สคส.).

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.(2549). **สิ่งดี ๆ ที่หลากหลายสไตล์ KM (Best
Practice KM Style)**. รายงานประจำปี.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.(2549). **นানাเรื่องราวการจัดการความรู้**.

บรรณาธิการ ศศิธร ออบกลิ่น. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.(2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การเรียนรู้**. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สนธิรัก เทพเรณู และคณะ.(ตุลาคม 2548). **โครงการพัฒนาระบบมาตรฐานหน่วยงาน
และบุคลากร เครือข่ายในการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
สถาบันพัฒนา ผู้บริหารการศึกษา**. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2553, จาก
www.pbpro.moph.go.th/PMQA/trainer/DRsontirak.doc

สมคิด สร้อยน้ำ.(2547). **การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ใน**

โรงเรียนมัธยมศึกษา. ขอนแก่น:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สมชาย นำประเสริฐชัย.(16 มกราคม 2553) **เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้**. สืบค้นเมื่อ
7 กันยายน 2553, จาก http://www.kmi.or.th/document/Tech_KM.pdf

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์.(2543) . **สาระสำคัญของนโยบายการผลิตและพัฒนาครู**.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.(2536) . **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.(2540) . **การศึกษาเพื่อพัฒนาคนสำหรับ
สังคมไทยในสองทศวรรษหน้า**. กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.(2546) . **ภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทย**.
กรุงเทพฯ : โครงการวิธีการเรียนรู้ของคนไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2550) . **แผนพัฒนาเศรษฐกิจ**

และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกบลิ๊อค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.**

สืบค้นเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2552, จาก <http://www.onec.go.th>

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(2548). **คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้.**
กรุงเทพมหานคร.

สำนักนิติการ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.(2548). **กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่ง**

ส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548.

สำนักพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต.(เมษายน 2546). **ร่างการพัฒนาทุนทางสังคมเพื่อการ**

พัฒนาที่ยั่งยืน. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2553, จาก

<http://www.nesdb.go.th/econSocial/naturalResource>

อธิปัตย์ คลี่สุนทร. **ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ .**(สิงหาคม 2550). สืบค้นเมื่อ 28

สิงหาคม 2553, จาก <http://www.thaimarketcenter.com>

อนุชา กอนพวง.(2550) . **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็น**

ผู้บริหารมืออาชีพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน . วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัย

นเรศวร, พิษณุโลก.

อารยะ ภูสาศาสตร์.(2547). **การวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างเสริมกลไกการจัดการความรู้สู่**

ชุมชนบริเวณลุ่มน้ำลาว-น้ำของ อ.ปางมะผ้า จ.แม่ฮ่องสอน.

อารี พันธุ์มณี.(2546). **ผู้นำยุคใหม่ก้าวไกลสู่สากล. นักบริหาร. 23(2): 41-44.**

อุทัยวรรณ กาญจนกามล.(เมษายน 2549). **แนวโน้มการบริหาร. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์**

2553, จาก <http://www.scribd.com/doc>

อำภา ปิยาภรณ์. (2549). **การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา**

สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง

วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

Bass, B.M.(1985). **Leadership and Performance beyond Expectations.** London: Collier

Mcmillan.

Bass, B.M., & Avolio, B.I.(1990). **Transformational Leadership Development.**

Pola Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Certo, Samuel C.(1994). **Modern Management.** 6th ed. Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall

Certo, Samuel C. and Certo, Trevis S.(2006). **Modern Management.** 10th ed. Upper

Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tead, Ordway.(1965). **The Art of Leadership**. New York: McGraw-Hill Book Company.

Yukl, G. A.(1998). **Leadership in Organizations**. 4th ed. Englewood Cliff,NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข ผลการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามกับนิยาม
เชิงปฏิบัติการในแต่ละปัจจัย ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

สรุปการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา

1. เพศ

ชาย

หญิง

ผลการพิจารณาความสอดคล้อง

คนที่	1	2	3	4	5	IOC
ค่า IOC	1	1	1	1	1	1

2. อายุ

ต่ำกว่า 21 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

50 ปีขึ้นไป

ผลการพิจารณาความสอดคล้อง

คนที่	1	2	3	4	5	IOC
ค่า IOC	1	1	1	1	1	1

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ผลการพิจารณาความสอดคล้อง

คนที่	1	2	3	4	5	IOC
ค่า IOC	1	1	1	1	1	1

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ควรเพิ่มช่อง ต่ำกว่าปริญญาตรี (1) และควรตัดช่อง ต่ำกว่าปริญญาตรี (1)

4. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน รักษาการแทน ฯ

ผลการพิจารณาความสอดคล้อง

คนที่	1	2	3	4	5	IOC
ค่า IOC	1	1	1	1	1	1

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

5. อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ต่ำกว่า 1 ปี 2-5 ปี
 5-10 ปี มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ผลการพิจารณาความสอดคล้อง

คนที่	1	2	3	4	5	IOC
ค่า IOC	1	1	1	1	1	1

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ควรใช้คำว่าอายุการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน (1)

6. สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

สพป. เขต 1 สพป. เขต 2
 สพป. เขต 3 สพม. ศูนย์ 39

ผลการพิจารณาความสอดคล้อง

คนที่	1	2	3	4	5	IOC
ค่า IOC	1	1	1	1	1	1

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ควรรใช้ชื่อเต็ม แทน ชื่อย่อ (1)

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจงที่ผู้ศึกษาแจ้งต่อผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน	1	1	0	1	1	0.8
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1.0
3	ผู้บริหารชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ หลักการแนวคิด ทฤษฎีที่หลากหลาย ให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนัก ในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต	1	1	1	1	1	1.0
4	ผู้บริหารเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญ การบริหารงานแบบทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม	1	1	0	1	1	0.8
6	ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้ครูรับทราบถึงแผนการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
7	ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณผู้บริหารมีพลังอำนาจ (Power) และมีความเชื่อมั่นในตนเอง	1	1	0	0	1	0.6

8	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	1	1	1	1	1	1.0
ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
9	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารให้ความอิสระ ในการตัดสินใจแก่ข้าราชการครูมากกว่าการยึดกฎ และระเบียบเป็นเกณฑ์	1	1	1	1	1	1.0
10	ผู้บริหาร ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ครูของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.0
11	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศตน ในการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่นำเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.0
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาด เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	1	1	1	0	1	0.8
13	ผู้บริหารสามารถ ควบคุมอารมณ์ ได้ในทุกสถานการณ์	1	1	1	1	1	1.0
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับค่านิยมที่ดีในการทำงานของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.0
15	ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจน ในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1	1	1	0	1	0.8
16	ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจให้เกียรติ ซึ่งกันและกันสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0
17	สถานศึกษามีระบบ การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานผู้เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1.0
18	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	1	1	0	1	1	0.8
19	ผู้บริหารให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่าง	1	1	1	1	1	1.0

	ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ						
ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
20	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.0
21	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน	1	1	1	1	1	1.0
22	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	1	1	1	1	1	1.0
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.0
24	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน	1	1	1	-1	1	0.6
25	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะคิดค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.0
26	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1.0
27	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบปัญหาอยู่	1	1	1	1	1	1.0
28	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการหาวิธีป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1.0
29	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐาน	1	1	0	1	1	0.8
30	ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.0
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ระบุปัญหาของหน่วยงานที่เกิดขึ้น โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอา	1	1	1	1	1	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
		เองว่าเป็นปัญหา					
32	ผู้บริหารเสนอยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆให้กับผู้ร่วมงานเสมอ	1	1	0	1	1	0.8
33	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายๆ มุมมอง	1	1	1	1	1	1.0
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.0
35	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงาน ได้คิดแก้ไขปัญหาค่าที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1.0
36	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้หมดไป	1	1	1	1	1	1.0
37	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมอบหมายงาน ให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	1.0
38	ผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง	1	1	1	1	1	1.0
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริมให้คณะครูมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ	1	1	-1	1	1	0.6
40	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู มีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ	1	1	0	1	1	0.8
41	ผู้บริหารอำนวยความสะดวก คอยแนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของบุคลากรของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
42	ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง	1	1	1	1	1	1.0

	ความแตกต่างระหว่างบุคคล						
ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
43	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	1.0
44	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจหรือไว้ใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร	1	1	1	1	1	1.0
45	ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ด้วยความจริงใจและยุติธรรม	1	1	1	1	1	1.0

แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจงที่ผู้ศึกษาแจ้งต่อผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
1	ด้านบทบาทของนักขายหรือผู้เผยแพร่แนวคิด ท่านเสนอความคิดใหม่ๆ ที่เป็นไปได้แก่คณะครูเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.0
2	ท่านสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้อย่างชัดเจน เหมาะสมช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันของบุคลากร	1	1	1	1	1	1.0
3	ท่านสามารถจูงใจผู้อื่นให้เปลี่ยนแปลงวิถีคิด และพร้อม ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ	1	1	1	1	1	1.0
5	ด้านบทบาทของที่ปรึกษาในการออกแบบและจัดทำ ภายในองค์กร ท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ทุกเรื่อง	1	1	1	0	1	0.8
6	ท่านสามารถให้คำปรึกษา ที่บุคลากรสามารถพัฒนาไปสู่ นโยบายสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	1.0
7	ท่านสามารถให้คำปรึกษา เสนอแก่บุคลากรเพื่อนำไป ปฏิบัติงานของตนอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.0
8	ด้านบทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการต่อต้าน ท่านสามารถเผชิญและรับมือกับความสับสน ขัดข้อง ความ คลุมเครือ และความไม่แน่นอน	1	1	1	1	1	1.0
9	ท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาจากข้อมูลรอบด้าน และ	1	1	1	1	1	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
	หาทางออกที่ทุกคนยอมรับได้						
10	ท่านสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.0
11	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมใน สถานการณ์ต่างๆ โดยที่ทุกฝ่ายยอมรับการตัดสินใจ ของท่าน	1	1	1	1	1	1.0
12	ท่านสามารถจัดการกับปัญหาอย่างเป็นระบบ แข็งขัน ไม่ชักช้า	1	1	1	1	1	1.0
13	ท่านสามารถจัดการกับปัญหาของสถานศึกษา อย่างเป็นธรรมชาติ	1	1	1	0	1	0.8
14	ด้านบทบาทการเป็นที่ปรึกษาที่สามารภไว้ใจได้ของ ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่า สามารถปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.0
15	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่รักษาความลับ ของบุคลากร หรือสถานศึกษาได้	1	1	1	-1	1	0.8
16	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่บริหาร งบประมาณอย่างถูกต้องโปร่งใส	1	1	1	1	1	1.0

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจงที่ผู้ศึกษาแจ้งต่อผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 4 : ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
1	ด้านการสร้างความรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผลกระทบของปัญหา ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ทำให้บุคลากรทุกคน ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.0
2	มีการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่บุคลากรต้อง เปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนางาน	1	1	1	1	1	1.0
3	มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงผลประโยชน์ของการ เปลี่ยนแปลงระบบงาน ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	1	1	1	-1	1	0.6
4	ด้านการสร้างทีมงานที่ดี มีบุคคลสำคัญในระดับใกล้เคียงกันของสถานศึกษาเข้าร่วม เป็นสมาชิกของทีม	1	1	1	1	1	1.0
5	สมาชิกของทีมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0
6	ทีมมีสมาชิกที่มาจากส่วนงานต่างๆ สามารถสะท้อน มุมมองที่จำเป็น และตัดสินใจในเรื่องยากๆ	1	1	1	1	1	1.0
7	ทีมมีบุคคลที่เป็นที่ยอมรับนับถือที่จะทำให้ผู้บริหาร และบุคลากรรับฟังการตัดสินใจของทีม	1	1	1	-1	1	0.6
8	ทีมมีบุคคลที่ภาวะความเป็นผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ	1	1	0	0	1	0.6

9	สมาชิกของทีมสามารถมองข้ามผลดี ผลเสียของตนเอง และให้ความสำคัญกับเป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
10	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการเป็น มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
11	มีกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำและใช้แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
12	มีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลายในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.0
13	ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
14	มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร กรรมการสถานศึกษา ชุมชนเพื่อนการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปของกระทรวงศึกษาธิการ	1	1	1	1	1	1.0
15	มีการจัดระบบการนิเทศภายในให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.0
16	จัดให้มีการรายงานคุณภาพการศึกษาต่อผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1.0
17	ด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง มีการอธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
18	ช่วยลดอุปสรรคหรือปัญหาของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้	1	1	1	1	1	1.0
19	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1.0
20	ฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ บุคลากร เตรียมพร้อมในการดำเนินการ	1	1	0	1	1	0.8

เปลี่ยนแปลง						
-------------	--	--	--	--	--	--

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
21	ด้านการวางแผนให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น ท่านมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
22	ท่านมีแรงจูงใจ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
23	ท่านมีแผนล่วงหน้าสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้น และระยะยาว	1	1	1	1	1	1.0
24	ใช้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้เห็นผลอย่างรวดเร็ว ในช่วงต้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	-1	1	0.6
25	ด้านการไม่ยึดติดกับความสำเร็จเบื้องต้น การให้รางวัลหรือฉลองความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ใดใดที่เห็นผลตามสมควร	1	1	0	1	1	0.8
26	เริ่มโครงการเปลี่ยนแปลงใหม่เมื่อโครงการเดิม ใกล้เสร็จสิ้นแล้ว	1	1	0	0	1	0.6
27	ด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับ องค์กร มีการจัดระบบประกันคุณภาพ การประเมินการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ	1	1	1	1	1	1.0
28	มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.0

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจงที่ผู้ศึกษาแจ้งต่อผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 5 : ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
1	ด้านการบ่งชี้ความรู้ สถานศึกษา ศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของเขตของการจัดการความรู้	1	1	1	1	1	1.0
2	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนที่ความรู้	1	1	1	1	1	1.0
3	สถานศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดขยายความรู้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.0
4	ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ สถานศึกษาใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหาตรงตามความต้องการของผู้ใช้	1	1	1	1	1	1.0
5	สถานศึกษาดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้	1	1	1	1	1	1.0
6	สถานศึกษาดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้	1	1	1	1	1	1.0
7	ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ สถานศึกษาจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความ	1	1	1	1	1	1.0

สะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
8	สถานศึกษาจัดทำสารบัญญัตินิเทศการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.0
9	สถานศึกษาเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวมการค้นหา และการนำไปใช้	1	1	1	1	1	1.0
10	ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ สถานศึกษาดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย	1	1	1	1	1	1.0
11	สถานศึกษาจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร	1	1	1	1	1	1.0
12	สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน	1	1	1	-1	1	0.6
13	ด้านการเข้าถึงความรู้ สถานศึกษาดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ที่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล	1	1	1	1	1	1.0
14	สถานศึกษาส่งเสริมหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้โดยการป้อนความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้	1	1	1	1	1	1.0
15	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เลือกใช้เลือกรับหรือใช้ความรู้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการ	1	1	1	1	1	1.0
16	ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1.0
17	สถานศึกษาปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.0
18	สถานศึกษาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อ	1	1	1	1	1	1.0

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
-----------------------	--	--	--	--	--	--

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	IOC
19	ด้านการการเรียนรู้ สถานศึกษานำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา พัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0
20	สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก	1	1	1	1	1	1.0
21	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของ บุคลากร	1	1	1	1	1	1.0

ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้า

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษา
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

2. โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามทุกข้อ ตามความเป็นจริง และครบถ้วนสมบูรณ์
คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามนี้ มุ่งที่จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ขอรับรองว่าจะไม่มี
ผลเสียหายใด ๆ ต่อโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม

3. แบบสอบถามแบ่งเป็น แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 45 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้
บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา
จำนวน 28 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
จำนวน 21 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้ศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวพิทยธิดา พิทยสกุล

นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่อง ที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

รักษาราชการแทน ฯ

5. อายุการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ต่ำกว่า 1 ปี

1 – 5 ปี

6 – 10 ปี

มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

6. สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

สพป. เขต 1

สพป. เขต 2

สพป. เขต 3

สพม. เขต 39

ตอนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
3	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ หลักการแนวคิด ทฤษฎีที่หลากหลาย ให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนัก ในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต					
4	ผู้บริหารเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญ การบริหารงานแบบทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม					
6	ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้ครูรับทราบถึงแผนการพัฒนาสถานศึกษา					
7	ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณผู้บริหารมีพลังอำนาจ (Power) สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานได้					
8	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ และสร้างความมั่นใจให้					

	กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้					
--	--	--	--	--	--	--

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้บริหารให้ความมีอิสระ ในการตัดสินใจแก่ข้าราชการครูมากกว่าการยึดกฎ และระเบียบเป็นเกณฑ์					
10	ผู้บริหาร ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ครูของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
11	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศตน ในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพนับถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร มีความเฉลียวฉลาด เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
13	ผู้บริหารสามารถ ควบคุมอารมณ์ ได้ในทุกสถานการณ์					
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับค่านิยมที่ดีในการทำงาน ของผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจน ในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
16	ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงาน โดยสร้างความไว้วางใจให้เกียรติ ซึ่งกันและกันสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
17	สถานศึกษามีระบบ การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองชุมชน และหน่วยงานผู้เกี่ยวข้อง					
18	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารมองการณ์ไกลและมีเป้าหมายในการทำงาน					

	อย่างชัดเจน					
19	ผู้บริหารมีการให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ					
ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถ ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบผลสำเร็จ					
21	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
22	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนด					
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
24	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้น และท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน					
25	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะคิดค้นหา นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
26	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ					
27	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลัง ประสบปัญหาอยู่					
28	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็น และตัดสินใจในการหาวิธีป้องกัน และแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น					
29	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ ข้อมูลและหลักฐาน					
30	ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม					

แสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
------------------------------	--	--	--	--	--

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ระบุปัญหาของหน่วยงานที่เกิดขึ้น โดยการชี้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา					
32	ผู้บริหารเสนอ ยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับผู้ร่วมงานเสมอ					
33	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายๆ มุมมอง					
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					
35	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงาน ได้คิดแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ๆ					
36	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีการทำงานตามแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้หมดไป					
37	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมอบหมายงาน ให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึง ถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					
38	ผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ด้วยความสนใจ และตั้งใจ					
39	ผู้บริหารมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ คณะครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ					

40	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู มีการพัฒนาตนเองตาม ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ					
----	---	--	--	--	--	--

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41	ผู้บริหารอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้คำแนะนำให้ ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของบุคลากรของ สถานศึกษา					
42	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล					
43	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ พิเศษ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
44	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้ รับความสนใจหรือไ้ว่างใจจากผู้ร่วมงาน					
45	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอ ภาคเท่าเทียมกัน ด้วยความจริงใจและยุติธรรม					

ตอนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านบทบาทผู้เผยแพร่แนวคิด ท่านเสนอความคิดใหม่ๆ ที่เป็นไปได้แก่คณะครูเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอ					
2	ท่านสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสมช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันของบุคลากร					
3	ท่านสามารถจูงใจผู้อื่นให้เปลี่ยนแปลงวิธีคิด และพร้อมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ					
4	ด้านบทบาทที่ปรึกษา ท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ทุกเรื่อง					
5	ท่านสามารถให้คำปรึกษา ที่บุคลากรสามารถพัฒนาไปสู่นโยบายสถานศึกษาได้					
6	ท่านสามารถให้คำปรึกษา เสนอแนะแก่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติงานของตนอย่างเหมาะสม					
7	ด้านบทบาทในการแก้ปัญหา ท่านสามารถเผชิญและรับมือกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน					
8	ท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาจากข้อมูลรอบด้าน และหาทางออกที่ทุกคนยอมรับ					

9	ท่านสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
---	---	--	--	--	--	--

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ โดยที่ทุกฝ่ายยอมรับการตัดสินใจของท่าน					
11	ท่านสามารถจัดการกับปัญหาอย่างเป็นระบบแข่งขันไม่ชักช้า					
12	ท่านสามารถจัดการกับปัญหาของสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม					
13	ด้านบทบาทการเป็นผู้ไว้วางใจได้ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่า สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่รักษาความลับของบุคลากร หรือสถานศึกษาได้					
15	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็น ผู้ที่บริหารงบประมาณอย่างถูกต้องและโปร่งใส					

ตอนที่ 4 : ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านการสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผลกระทบของปัญหา ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ทำให้บุคลากรทุกคน ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน					
2	มีการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่บุคลากรต้อง เปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนางาน					
3	มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงประโยชน์ของการ เปลี่ยนแปลงระบบงาน ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน					
4	ด้านการสร้างทีมงานที่ดี มีบุคคลสำคัญในระดับใกล้เคียงกันของสถานศึกษาเข้า ร่วมเป็นสมาชิกของทีม					
5	สมาชิกของทีมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน					
6	ทีมมีสมาชิกที่มาจากส่วนงานต่างๆ สามารถสะท้อน มุมมองที่จำเป็น และตัดสินใจในเรื่องยากๆ					
7	ทีมมีบุคคลที่เป็นที่ยอมรับนับถือที่จะทำให้ผู้บริหาร และ บุคลากรรับฟังการตัดสินใจของทีม					
8	ทีมมีบุคคลที่ภาวะความเป็นผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ					

9	สมาชิกของทีมสามารถมองข้ามผลดี ผลเสียของตนเอง และให้ความสำคัญกับเป้าหมายของสถานศึกษา					
---	---	--	--	--	--	--

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา					
11	มีกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำและใช้แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
12	มีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลายในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย					
13	ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
14	มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร กรรมการสถานศึกษา ชุมชนพื้นฐาน ชุมชนเพื่อนการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปของกระทรวงศึกษาธิการ					
15	มีการจัดระบบการนิเทศภายในเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
16	มีการรายงานคุณภาพการศึกษาต่อผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง					
17	ด้านการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง มีการอธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา					
18	ช่วยลดอุปสรรคหรือปัญหาของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้					
19	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือ					

	มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่					
20	ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง					
ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21	ด้านการวางแผนให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น ท่านมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
22	ท่านมีแรงจูงใจ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
23	ท่านมีแผนล่วงหน้าสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
24	ใช้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้เห็นผลอย่างรวดเร็วในช่วงต้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง					
25	ด้านการไม่ยึดติดกับความสำเร็จเบื้องต้น การให้รางวัลหรือฉลองความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงใดใดที่เห็นผลตามสมควร					
26	เริ่มโครงการเปลี่ยนแปลงใหม่เมื่อโครงการเดิมใกล้เสร็จสิ้นแล้ว					
27	ด้านการทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร มีการจัดระบบประกันคุณภาพ การประเมินการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ					
28	มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 5 : ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละคำถามให้เข้าใจ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างขวามือเพียงช่องเดียวที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านการบ่งชี้ความรู้ สถานศึกษา มีการศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของเขตของการจัดการความรู้					
2	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนผังความรู้					
3	สถานศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดขยายความรู้อย่างเป็นระบบ					
4	ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ สถานศึกษาใช้วิธีการที่เหมาะสมในการนำความรู้จากแหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหาตรงตามความต้องการของผู้ใช้					
5	สถานศึกษาดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ					
6	สถานศึกษาดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้					
7	ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ สถานศึกษาจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้					
8	สถานศึกษาจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่างๆอย่างเป็นระบบ					

9	สถานศึกษาจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภทเพื่อความ สะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวมการค้นหาและการ นำไปใช้					
ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ สถานศึกษาดำเนินการรวบรวมความรู้ ให้อยู่ในรูปแบบและ ภาษาที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย					
11	สถานศึกษาจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสาร ให้เป็น มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร					
12	สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน					
13	ด้านการเข้าถึงความรู้ สถานศึกษาดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล					
14	สถานศึกษาส่งหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ โดยการป้อนความรู้ และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้					
15	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เข้าเลือกรับ หรือใช้ความรู้เฉพาะ ข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการ					
16	ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการจัดทำ เอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว					
17	สถานศึกษาปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
18	สถานศึกษาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนต่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
19	ด้านการการเรียนรู้ สถานศึกษานำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษา					
20	สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้า					

	ลองผิดลองถูก					
21	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร					

ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนกลุ่ม Try – Out

ที่	รหัสโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่	สังกัด
1	09400201	ฝางวิทยายน	อ.บ้านฝาง	สพม.ชก.เขต 25
2	09400401	หนองเรือวิทยา	อ.หนองเรือ	สพม.ชก.เขต 25
3	09400402	จระเข้วิทยายน	อ.หนองเรือ	สพม.ชก.เขต 25
4	09400501	ชุมแพศึกษา	อ.ชุมแพ	สพม.ชก.เขต 25
5	09400601	สีชมพูศึกษา	อ.สีชมพู	สพม.ชก.เขต 25
6	09401601	ภูเวียงวิทยาคม	อ.ภูเวียง	สพม.ชก.เขต 25
7	09401602	กุดขอนแก่นวิทยาคม	อ.ภูเวียง	สพม.ชก.เขต 25
8	09401603	เวียงวงกตวิทยาคม	อ.ภูเวียง	สพม.ชก.เขต 25
9	09401604	เวียงนครวิทยาคม	อ.ภูเวียง	สพม.ชก.เขต 25
10	40109410	ดินดำวังชัยวิทยา	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
11	40109975	บ้านหินร่อง	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
12	40109537	บ้านโคกไร่	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
13	40109471	บ้านกุดดุกวิทยา	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
14	40109975	บ้านหินร่อง	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
15	40109501	บ้านคำใหญ่	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
16	40111428	บ้านชำภูทอง	อ.ภูผาม่าน	สพป.ชก.เขต 5
17	40103717	บ้านดอนแถม	อ.หนองเรือ	สพป.ชก.เขต 5
18	40109926	บ้านห้วยชัน	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
19	40105039	บ้านท่าช้าง	อ.สีชมพู	สพป.ชก.เขต 5
20	40109550	บ้านโคกสง่า	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
21	40110011	โสกห่างศึกษา	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5

22	40109770	บ้านเลิงแสง	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
23	40105120	บ้านบริบูรณ์	อ.สีชมพู	สพป.ชก.เขต 5
24	40105143	บ้านปากห้วยฝาง	อ.สีชมพู	สพป.ชก.เขต 5

รายชื่อโรงเรียนกลุ่ม Try Out (ต่อ)

ที่	รหัสโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่	สังกัด
25	40105179	บ้านผาน้ำเที่ยง	อ.สีชมพู	สพป.ชก.เขต 5
26	40105180	บ้านพงษ์	อ.สีชมพู	สพป.ชก.เขต 5
27	40109781	บ้านวังขอนแดง	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
28	40109550	บ้านโคกสง่า	อ.ภูเวียง	สพป.ชก.เขต 5
29	40105210	บ้านศรีสุข	อ.สีชมพู	สพป.ชก.เขต 5
30	40103961	บ้านสำราญหินลาด	อ.หนองเรือ	สพป.ชก.เขต 5

ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 109

Alpha = .9869

ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

Frequency Table

SEX

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	283	88.7	88.7	88.7
female	36	11.3	11.3	100.0
Total	319	100.0	100.0	

AGE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31-40	26	8.2	8.2	8.2
41-50	135	42.3	42.3	50.5
50 up	158	49.5	49.5	100.0
Total	319	100.0	100.0	

ED

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bd	60	18.8	18.8	18.8
Md	258	80.9	80.9	99.7
Phd	1	.3	.3	100.0
Total	319	100.0	100.0	

POS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dir	309	96.9	96.9	96.9
Stand in Dir	10	3.1	3.1	100.0
Total	319	100.0	100.0	

YEAR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 low	9	2.8	2.8	2.8
1-5	65	20.4	20.4	23.2
6-10	53	16.6	16.6	39.8
10 up	192	60.2	60.2	100.0
Total	319	100.0	100.0	

ORG

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pri 1	103	32.3	32.3	32.3
Pri 2	82	25.7	25.7	58.0
Pri 3	124	38.9	38.9	96.9
Sec 39	10	3.1	3.1	100.0
Total	319	100.0	100.0	

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTALX	319	1.78	5.00	4.2235	.39150
TOTALY	319	1.87	5.00	4.1448	.47024
TOTALZ	319	1.71	5.00	4.0421	.45957
TOTALK	319	1.86	4.95	3.9482	.41275
Valid N (listwise)	319				

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X11	319	1.00	5.00	4.1975	.58428
X12	319	1.00	5.00	4.3135	.57367
X13	319	1.00	5.00	4.1787	.62650
X14	319	1.00	5.00	4.3824	.58099
X15	319	1.00	5.00	4.4577	.60183
X16	319	2.00	5.00	4.3292	.58931
X17	319	2.00	5.00	3.9655	.66024
X18	319	2.00	5.00	4.1223	.70092
X19	319	1.00	5.00	4.0157	.77484
X110	319	1.00	5.00	4.2790	.62989
X111	319	2.00	5.00	4.4263	.58282
X112	319	2.00	5.00	4.1755	.61473
X113	319	2.00	5.00	4.0439	.54768
X114	319	2.00	5.00	4.2915	.54336
X115	319	1.00	5.00	4.2539	.57853
X116	319	3.00	5.00	4.3856	.60286
X117	319	1.00	5.00	4.1442	.65244
DX1	319	1.53	5.00	4.2331	.38834
X218	319	3.00	5.00	4.3292	.58931
X219	319	3.00	5.00	4.2727	.62765
X220	319	2.00	5.00	4.2539	.59461
X221	319	1.00	5.00	4.3417	.62383
X222	319	2.00	5.00	4.5204	.54835
X223	319	2.00	5.00	4.3292	.65980
X224	319	2.00	5.00	4.0502	.61224
X225	319	3.00	5.00	4.1066	.62035
X226	319	1.00	5.00	4.3135	.62105
DX2	319	2.11	5.00	4.2797	.43907
X327	319	1.00	5.00	4.2069	.56731
X328	319	3.00	5.00	4.2571	.55207
X329	319	1.00	5.00	4.0940	.61219
X330	319	1.00	5.00	3.9248	.64475
X331	319	2.00	5.00	4.0282	.65576
X332	319	2.00	5.00	3.9812	.60886
X333	319	2.00	5.00	4.1379	.58796
X334	319	2.00	5.00	4.1066	.64520
X335	319	2.00	5.00	4.0690	.62566
X336	319	2.00	5.00	4.1066	.56740
DX3	319	1.90	5.00	4.0912	.44881
X437	319	2.00	5.00	4.4326	.60993
X438	319	2.00	5.00	4.3386	.57581
X439	319	2.00	5.00	4.2727	.58620
X440	319	1.00	5.00	4.3041	.59215
X441	319	1.00	5.00	4.3166	.66593
X442	319	1.00	5.00	4.2226	.73373
X443	319	3.00	5.00	4.3260	.58303
X444	319	2.00	5.00	4.2132	.66234
X445	319	1.00	5.00	4.2414	.64529
DX4	319	1.78	5.00	4.2964	.47643
Valid N (listwise)	319				

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y11	319	2.00	5.00	4.1505	.59022
Y12	319	2.00	5.00	4.1034	.64814
Y13	319	2.00	5.00	4.0470	.63517
DY1	319	2.00	5.00	4.1003	.54212
Y24	319	2.00	5.00	4.0188	.64400
Y25	319	2.00	5.00	4.1160	.60581
Y26	319	2.00	5.00	4.1567	.60439
DY2	319	2.00	5.00	4.0972	.53196
Y37	319	1.00	5.00	4.0721	.63281
Y38	319	1.00	5.00	4.0188	.63910
Y39	319	1.00	5.00	4.1003	.59555
Y310	319	1.00	5.00	4.1536	.61295
Y311	319	2.00	5.00	4.1912	.67137
Y312	319	3.00	5.00	4.2571	.63176
DY3	319	1.67	5.00	4.1322	.53252
Y413	319	2.00	5.00	4.2069	.62532
Y414	319	2.00	5.00	4.2853	.62203
Y415	319	2.00	5.00	4.2947	.60993
DY4	319	2.00	5.00	4.2623	.53836
Valid N (listwise)	319				

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z11	319	2.00	5.00	4.2539	.62554
Z12	319	1.00	5.00	4.2163	.61449
Z13	319	2.00	5.00	4.2288	.56717
DZ1	319	1.67	5.00	4.2330	.52108
Z24	319	2.00	5.00	3.9216	.77102
Z25	319	2.00	5.00	3.8276	.65281
Z26	319	1.00	5.00	3.8871	.73531
Z27	319	1.00	5.00	3.9875	.63926
Z28	319	1.00	5.00	3.9906	.63189
Z29	319	1.00	5.00	3.9467	.74836
DZ2	319	1.33	5.00	3.9269	.60343
Z310	319	2.00	5.00	4.0439	.64765
Z311	319	2.00	5.00	4.1254	.60653
Z312	319	2.00	5.00	4.0502	.63740
DZ3	319	2.00	5.00	4.0731	.56778
Z413	319	1.00	5.00	4.1411	.58988
Z414	319	1.00	5.00	4.1129	.67744
Z415	319	3.00	5.00	3.9937	.63441
Z416	319	2.00	5.00	4.0157	.65618
DZ4	319	2.00	5.00	4.0658	.53419
Z517	319	1.00	5.00	4.0721	.67139
Z518	319	1.00	5.00	4.1129	.64413
Z519	319	1.00	5.00	4.1975	.62585
Z520	319	1.00	5.00	4.0815	.61909
DZ5	319	1.00	5.00	4.1160	.56415
Z621	319	2.00	5.00	4.1066	.60495
Z622	319	2.00	5.00	4.0909	.63534
Z623	319	2.00	5.00	4.2100	.60638
Z624	319	2.00	5.00	3.9875	.58801
DZ6	319	2.00	5.00	4.0987	.52572
Z725	319	2.00	5.00	3.9028	.62442
Z726	319	3.00	5.00	3.9060	.64715
DZ7	319	2.50	5.00	3.9044	.57417
Z827	319	3.00	5.00	3.8683	.60519
Z828	319	1.00	5.00	3.8997	.59555
DZ8	319	2.00	5.00	3.8840	.55855
Valid N (listwise)	319				

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K11	319	2.00	5.00	3.9843	.62173
K12	319	1.00	5.00	3.9749	.54887
K13	319	2.00	5.00	3.9655	.56807
DK1	319	1.67	5.00	3.9749	.51061
K24	319	3.00	5.00	4.0157	.51677
K25	319	3.00	5.00	3.9937	.54365
K26	319	2.00	5.00	3.9060	.59658
DK2	319	2.67	5.00	3.9718	.46944
K37	319	2.00	5.00	3.8997	.50404
K38	319	1.00	5.00	3.7962	.71760
K39	319	1.00	5.00	3.8966	.62341
DK3	319	1.67	5.00	3.8642	.52838
K410	319	1.00	5.00	3.8401	.57965
K411	319	1.00	5.00	3.8558	.61778
K412	319	2.00	5.00	3.8150	.61452
DK4	319	1.33	5.00	3.8370	.54295
K513	319	2.00	5.00	3.8746	.66110
K514	319	2.00	5.00	3.8903	.67563
K515	319	1.00	5.00	3.8370	.69482
DK5	319	1.67	5.00	3.8673	.58768
K616	319	2.00	5.00	4.0282	.61108
K617	319	2.00	5.00	4.0752	.53844
K618	319	3.00	5.00	3.9969	.56911
DK6	319	2.33	5.00	4.0334	.47905
K719	319	2.00	5.00	4.0251	.53140
K720	319	1.00	5.00	4.1129	.50137
K721	319	1.00	5.00	4.1285	.56560
DK7	319	1.33	5.00	4.0888	.46180
Valid N (listwise)	319				

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาท
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

Correlations

	DX1	DX2	DX3	DX4	DY1	DY2	DY3	DY4	DZ1	DZ2	DZ3	DZ4	DZ5	DZ6	DZ7	DZ8	TARGETKK
DX1 Pearson Correlator	1	.832*	.737*	.734*	.676*	.614*	.718*	.710*	.670*	.627*	.683*	.686*	.711*	.672*	.550*	.438*	.661*
DX1 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DX1 N		319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DX2 Pearson Correlator	.832*	1	.808*	.767*	.679*	.572*	.745*	.780*	.709*	.665*	.733*	.748*	.744*	.713*	.550*	.494*	.725*
DX2 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DX2 N			319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DX3 Pearson Correlator	.737*	.808*	1	.763*	.630*	.566*	.752*	.730*	.673*	.622*	.703*	.711*	.750*	.719*	.492*	.517*	.666*
DX3 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DX3 N				319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DX4 Pearson Correlator	.734*	.767*	.763*	1	.708*	.680*	.735*	.684*	.681*	.584*	.694*	.688*	.706*	.669*	.529*	.566*	.586*
DX4 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DX4 N					319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DY1 Pearson Correlator	.676*	.679*	.630*	.708*	1	.590*	.652*	.643*	.730*	.605*	.569*	.626*	.652*	.492*	.459*	.423*	.523*
DY1 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DY1 N						319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DY2 Pearson Correlator	.614*	.572*	.566*	.680*	.590*	1	.740*	.609*	.572*	.535*	.558*	.595*	.615*	.593*	.564*	.581*	.501*
DY2 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DY2 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DY3 Pearson Correlator	.718*	.745*	.752*	.735*	.652*	.740*	1	.759*	.716*	.668*	.735*	.678*	.736*	.678*	.594*	.608*	.664*
DY3 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)								.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DY3 N								319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DY4 Pearson Correlator	.710*	.780*	.730*	.684*	.643*	.609*	.759*	1	.686*	.630*	.658*	.624*	.694*	.629*	.451*	.469*	.636*
DY4 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)									.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DY4 N									319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ1 Pearson Correlator	.670*	.709*	.673*	.681*	.730*	.572*	.716*	.686*	1	.627*	.661*	.660*	.741*	.559*	.415*	.450*	.580*
DZ1 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ1 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ2 Pearson Correlator	.627*	.665*	.622*	.584*	.603*	.535*	.668*	.630*	.627*	1	.598*	.672*	.628*	.644*	.529*	.435*	.666*
DZ2 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ2 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ3 Pearson Correlator	.683*	.733*	.703*	.694*	.569*	.558*	.735*	.658*	.661*	.598*	.661*	.770*	.694*	.621*	.480*	.455*	.652*
DZ3 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ3 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ4 Pearson Correlator	.686*	.748*	.711*	.688*	.626*	.595*	.651*	.624*	.660*	.672*	.770*	.668*	.693*	.688*	.586*	.636*	.714*
DZ4 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ4 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ5 Pearson Correlator	.711*	.744*	.750*	.706*	.652*	.615*	.736*	.694*	.741*	.628*	.694*	.693*	1	.749*	.494*	.580*	.704*
DZ5 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ5 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ6 Pearson Correlator	.672*	.713*	.719*	.669*	.492*	.593*	.678*	.629*	.559*	.644*	.621*	.688*	.749*	1	.595*	.568*	.698*
DZ6 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ6 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ7 Pearson Correlator	.550*	.550*	.494*	.529*	.459*	.564*	.594*	.451*	.415*	.529*	.480*	.586*	.494*	.595*	1	.711*	.659*
DZ7 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ7 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
DZ8 Pearson Correlator	.438*	.494*	.517*	.566*	.423*	.581*	.608*	.469*	.450*	.435*	.455*	.636*	.580*	.568*	.711*	1	.568*
DZ8 Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
DZ8 N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319
TARGETKK Pearson Correlator	.661*	.725*	.666*	.586*	.523*	.501*	.664*	.636*	.580*	.666*	.652*	.714*	.704*	.698*	.659*	.568*	1
TARGETKK Pearson Correlator Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TARGETKK N							319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.525	.524	.28490
2	.789 ^b	.622	.620	.25455
3	.814 ^c	.663	.659	.24087
4	.824 ^d	.679	.675	.23545
5	.829 ^e	.687	.682	.23280
6	.835 ^f	.697	.691	.22928
7	.839 ^g	.703	.697	.22736
8	.841 ^h	.707	.700	.22615

a. Predictors: (Constant), DX2

b. Predictors: (Constant), DX2, DZ7

c. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5

d. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2

e. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4

f. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4, DY2

g. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4, DY2, DY1

h. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4, DY2, DY1, DY4

ANOVAⁱ

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.445	1	28.445	350.449	.000 ^a
	Residual	25.730	317	.081		
	Total	54.176	318			
2	Regression	33.701	2	16.850	260.056	.000 ^b
	Residual	20.475	316	.065		
	Total	54.176	318			
3	Regression	35.899	3	11.966	206.246	.000 ^c
	Residual	18.276	315	.058		
	Total	54.176	318			
4	Regression	36.769	4	9.192	165.818	.000 ^d
	Residual	17.407	314	.055		
	Total	54.176	318			
5	Regression	37.212	5	7.442	137.325	.000 ^e
	Residual	16.963	313	.054		
	Total	54.176	318			
6	Regression	37.774	6	6.296	119.753	.000 ^f
	Residual	16.402	312	.053		
	Total	54.176	318			
7	Regression	38.100	7	5.443	105.293	.000 ^g
	Residual	16.076	311	.052		
	Total	54.176	318			
8	Regression	38.322	8	4.790	93.666	.000 ^h
	Residual	15.854	310	.051		
	Total	54.176	318			

a. Predictors: (Constant), DX2

b. Predictors: (Constant), DX2, DZ7

c. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5

d. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2

e. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4

f. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4, DY2

g. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4, DY2, DY1

h. Predictors: (Constant), DX2, DZ7, DZ5, DZ2, DZ4, DY2, DY1, DY4

i. Dependent Variable: TARGETKK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.033	.157		6.599	.000
	DX2	.681	.036	.725	18.720	.000
2	(Constant)	.811	.142		5.713	.000
	DX2	.488	.039	.520	12.547	.000
	DZ7	.268	.030	.373	9.006	.000
3	(Constant)	.828	.134		6.159	.000
	DX2	.294	.048	.313	6.071	.000
	DZ7	.241	.029	.336	8.466	.000
	DZ5	.223	.036	.305	6.156	.000
4	(Constant)	.849	.131		6.455	.000
	DX2	.233	.050	.248	4.670	.000
	DZ7	.215	.029	.299	7.508	.000
	DZ5	.189	.036	.258	5.175	.000
	DZ2	.124	.031	.181	3.961	.000
5	(Constant)	.845	.130		6.502	.000
	DX2	.181	.052	.193	3.454	.001
	DZ7	.196	.029	.272	6.719	.000
	DZ5	.165	.037	.226	4.468	.000
	DZ2	.101	.032	.148	3.182	.002
	DZ4	.119	.042	.154	2.860	.005
6	(Constant)	.944	.132		7.175	.000
	DX2	.186	.052	.198	3.598	.000
	DZ7	.223	.030	.310	7.461	.000
	DZ5	.197	.038	.269	5.226	.000
	DZ2	.109	.031	.160	3.467	.001
	DZ4	.135	.041	.175	3.279	.001
	DY2	-.110	.034	-.142	-3.267	.001
7	(Constant)	.969	.131		7.405	.000
	DX2	.217	.053	.231	4.113	.000
	DZ7	.220	.030	.306	7.432	.000
	DZ5	.212	.038	.290	5.601	.000
	DZ2	.122	.032	.178	3.853	.000
	DZ4	.143	.041	.185	3.485	.001
	DY2	-.092	.034	-.119	-2.680	.008
	DY1	-.089	.035	-.117	-2.511	.013
8	(Constant)	.971	.130		7.461	.000
	DX2	.163	.058	.173	2.788	.006
	DZ7	.226	.030	.315	7.646	.000
	DZ5	.200	.038	.274	5.264	.000
	DZ2	.112	.032	.163	3.509	.001
	DZ4	.149	.041	.193	3.641	.000
	DY2	-.109	.035	-.140	-3.097	.002
	DY1	-.097	.035	-.127	-2.732	.007
	DY4	.086	.041	.112	2.085	.038

a. Dependent Variable: TARGETKK

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ – ชื่อสกุล	พิทยธิดา พิทยสกุล
วัน เดือน ปี เกิด	5 ธันวาคม 2524
ที่อยู่ปัจจุบัน	74 หมู่ที่ 4 ตำบลสงเปือย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น 40150
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านกลางพิทยาคม หมู่ที่ 1 ตำบลบ้านกลาง อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก 65220
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.1
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2549	โรงเรียนบ้านร่มเกล้า อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน
พ.ศ. 2552	โรงเรียนบ้านกลางพิทยาคม อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	ศษ.บ. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น