

ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

วันที่รับบทความ: 16 ตุลาคม 2568
วันแก้ไขบทความ: 30 พฤศจิกายน 2568
วันตอบรับบทความ: 20 กุมภาพันธ์ 2569

สุนนา สุนทรเวชพงษ์¹

รัตนา กาญจนพันธุ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2567 จำนวน 370 คน สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมพลังอำนาจครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : การเสริมพลังอำนาจครู; การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้; ผู้บริหารสถานศึกษา; ครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร; *ความสัมพันธ์*

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ นักศึกษาโครงการภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

² รองศาสตราจารย์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

* ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: 6714470090@rumail.ru.ac.th

อีเมล: ² arjarnratana@gmail.com



The Relationship Between Teacher Empowerment by School Administrator and The Learning Organization Status of Schools under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA)

Received:	16 October 2025
Revised:	30 November 2025
Accepted:	20 February 2026

Sumana Soontornvatchpong ¹Ratana Karnjanapun ²

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the level of teacher empowerment by school administrators as perceived by teachers, (2) to study the level of the learning organization status of schools under the BMA as perceived by teachers, and (3) to investigate the relationship between teacher empowerment by school administrators and the learning organization status of BMA schools.

The sample consisted of 370 public school teachers under the BMA for the academic year 2024. The sample size was determined using Cohen's specified sample size table, and the participants were selected using multi-stage random sampling. The research instrument was a questionnaire which demonstrated a high reliability coefficient (α) of 0.99. The statistics used for data analysis were the mean, Standard Deviation (*SD*), and Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient (*r*).

The findings revealed the following (1) Overall, the level of teacher empowerment by school administrators was rated by teachers at a high level, (2) Overall, the learning organization status of BMA schools was rated by teachers at a high level, and (3) There was a high, statistically significant relationship between teacher empowerment by school administrators and the learning organization status of BMA schools at the .01 level.

Keywords: Teacher Empowerment; Learning Organization; School Administrators; Bangkok Metropolitan Administration School Teachers; Relationship

Type of Article: Research Article

¹ M.Ed. Program in Educational Administration, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240, Thailand.

² Associate Professor of Education, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240.

* Corresponding author email: 6714470090@ru.ac.th.

Email: ² arjanratana@gmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และ เศรษฐกิจโลก ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับบทบาทจากการเป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization: LO) ที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้มีได้จำกัดอยู่เพียงภาคธุรกิจ แต่ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนเขตเมืองหลวงอย่าง กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีบริบทที่แตกต่างกันไป

กรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานหลักที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตเมือง ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจนผ่าน แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พุทธศักราช 2564-2569) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า กรุงเทพมหานคร "น่าอยู่สำหรับทุกคน" สู่เป้าหมาย 'เรียนดี' และ 'บริหารจัดการดี' ในนโยบาย 9 ดี 9 ด้าน (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2565) 1) ด้านโปร่งใสดี 2) ด้านเดินทางดี 3) ด้านสิ่งแวดล้อมดี 4) ด้านสังคมดี 5) ด้านสุขภาพดี 6) ด้านเศรษฐกิจดี 7) ด้านปลอดภัยดี 8) ด้านบริหารจัดการดี และ 9) เรียนดี ตามลำดับ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างเท่าเทียมและสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก มุ่งเน้นการปฏิรูปการเรียนการสอนโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล (Digital Classroom, โครมบุ๊ก) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและนโยบายระดับมหภาคจะไม่สามารถบรรลุผลได้ หากขาดกลไกการขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้สร้างความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับห้องเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีอำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านบุคคล วิชาการ และงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา และที่สำคัญที่สุดคือการเสริมพลังอำนาจครูในการสร้างความเชื่อมั่นและมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อเป็นรากฐานในการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนานักเรียนให้มีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และการสร้างความยั่งยืนให้กับระบบการศึกษาของกรุงเทพมหานครโดยรวม

การขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ต้องอาศัยการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ และการยอมรับความแตกต่าง ซึ่งมีรากฐานสำคัญมาจากการที่ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์กร ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่จึงชี้ให้เห็นว่า การเสริมพลังอำนาจครู (Empowerment) เป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว การเสริมพลังอำนาจครู ในบริบทนี้ คือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่การอบรมพัฒนาตนเอง การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการให้อิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการเข้าถึงทรัพยากร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา ความสามารถในการตนเอง (Self-efficacy) และ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Professional Expertise) ของครู เมื่อครูได้รับการเสริมพลังและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นลงตามนโยบาย ครูจะมีเวลาและแรงจูงใจในการทุ่มเทเพื่อพัฒนานวัตกรรมการสอน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบหลักสูตรและสื่อการสอน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผ่านการสร้างเครือข่ายและการเป็น "ครูแกนนำ" หรือ "ครูไค้ซ" อันเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning



Organization) สอดคล้องกับการศึกษาของ นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 73) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ศาสตร์ในที่นี้หมายถึงหลักการและทฤษฎีการบริหารจัดการที่ถูกต้อง ส่วนศิลป์คือความสามารถในการนำหลักการเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับบริบทที่แตกต่างกัน รวมถึงทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการจูงใจคน การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ครูและบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจและมอบอำนาจในการตัดสินใจที่อิสระในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล สิ่งนี้จะช่วย สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) และ สมรรถนะ (competency) ของบุคลากร นำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับ การอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Professional Expertise) และก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบ ความภาคภูมิใจ และความรักในงานที่ทำในที่สุด สอดคล้องกับ วิรินทร์ดา เสือจอย (2564, หน้า 31) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกระบวนการนี้ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การมีปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และยังกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งย่น จากการศึกษาของ ฌบักซ์ ทรวงโพธิ์ และนันทิมา นาคาพงศ์ อัครวิทย์ (2567) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยช่วยให้แต่ละบุคคลตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและส่งเสริมให้มุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการนี้จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเพิ่มความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อสภาพจิตใจ แต่ยังช่วยพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย Kanter (1997) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสร้างความท้าทายในงาน การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และการให้อิสระ ในการตัดสินใจ จะช่วยส่งเสริมความผูกพัน ความพึงพอใจ และเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง Thomas and Velthouse (1990) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในของบุคลากร และส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kanter (1997) ที่เสนอทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กร โดยใช้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรม ทักษะ และค่านิยมของบุคลากร

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติต่าง ๆ กับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการเสริมพลังอำนาจครูที่เหมาะสมและเป็นไปตามหลักการบริหารการศึกษา เพื่อเป็นรากฐานในการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนานักเรียนให้มีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และการสร้างความยั่งยืนให้กับระบบการศึกษาของกรุงเทพมหานครโดยรวม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและนำไปสู่การบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย จากเอกสาร ตำรา บทความ วารสาร รายงานการวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังอำนาจครู และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2567 จำนวน 14,210 คน จากจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 437 โรงเรียน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2567)

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การเปิดตารางสำเร็จรูปของ Cohen, et al. (2011) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 370 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนสิงหาคม พุทธศักราช 2568 ถึง เดือนตุลาคม พุทธศักราช 2568 เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมในการศึกษาระดับความคิดเห็นของครู เนื่องจากเป็นช่วงที่กิจกรรมการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมั่นคงและดำเนินไปตามปกติ ทำให้ข้อมูลสะท้อนสภาพจริงของการปฏิบัติงานได้ชัดเจน ซึ่งจะเพิ่มโอกาสในการได้รับความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในระดับสูง และลดความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากความเร่งรีบหรือความเครียดของครูผู้สอน



แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) โดยศึกษาจากเอกสารงานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังกะเรหะห้องค์ประกอบงานวิจัย ของ จริยา จันทรละมูลและคณะ (2566), จีราภรณ์ สัตย์สม (2567), ฐิติพัฒน์ วิณิน (2566), ปฐมาภรณ์ สานุกุล (2565), ธัชพงศ์ เศรษฐบุตตรและคณะ (2566), ณปภัช ทรวงโพธิ์ และ นันทิมา นาคาพงศ์ อัครวัชร (2567), วิรินทร์ดา เสือจอย (2564), สมคิด สกุลสถาปัติ (2567), อรพรรณ จันทรา (2563) และ Kanter (1979, p. 65) ได้ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกัน 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) คือ กระบวนการที่ผู้บริหาร สถานศึกษา มอบหมายภารกิจ อำนาจ และความรับผิดชอบให้แก่ครูหรือบุคลากรภายในโรงเรียนอย่าง เหมาะสมตามบทบาท หน้าที่ และศักยภาพ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน การบริหาร จัดการ และการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความภาคภูมิใจในงาน ความผูกพัน ความจงรักภักดี และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) คือกระบวนการที่ มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียน ได้รับการพัฒนาองค์ ความรู้ ทักษะ เจตคติ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม การสัมมนา การนิเทศ การเรียนรู้ร่วมกัน หรือการพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อยกระดับคุณภาพของบุคลากรและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

1.3 ด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ (Information Sharing) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารหรือ บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และกระจายข้อมูล ข่าวสาร หรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารจัดการ งานวิชาการ และการดำเนินงานในโรงเรียนอย่างทั่วถึง โปร่งใส และทันเวลา เพื่อส่งเสริมความ เข้าใจที่ตรงกัน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการให้อิสระแก่บุคคล (Autonomy Through Boundaries) คือ การที่ ผู้บริหาร สถานศึกษากำหนดกรอบหรือแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรภายใน โรงเรียนสามารถใช้ดุลยพินิจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการที่หลากหลายในการดำเนินงานภายใต้ขอบเขต ที่กำหนด โดยไม่ควบคุมหรือ มีข้อจำกัดที่เกินความจำเป็น ซึ่งช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเอง ความรับผิดชอบ และการพัฒนานวัตกรรมในการจัดการศึกษา

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิดและงานวิจัยของนครินทร์ จับจิตต์ (2562), ณัฐ ไร่จินดา (2563), นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564), วันชนก อาจปฐ (2564), วีรยา สัจจะเขตต์ (2564), ทศม วรประวดี (2565), สุชาดา รักกอก (2565), กนกเนตร คำไพ (2566), ชิตชัย ชุมวรฐาย (2566), สุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์ (2567) และ Senge (2006) ที่ มีความสอดคล้องกันประกอบด้วย ผู้วิจัยได้นำฐานแนวคิดของ Senge (2006) มาบูรณาการร่วมกับบริบทการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลสู่ 'การเป็นบุคคลที่รอบรู้' และสังเคราะห์ด้าน

'การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี' เพิ่มเติม เพื่อให้กรอบแนวคิดมีความทันสมัย ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น และสอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2.1 ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Learn) คือ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงกว่าการทำงานแบบรายบุคคล ทีมเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการทำงานร่วมกันตามหน้าที่เท่านั้น แต่รวมถึงการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองที่แตกต่างกันอย่างสร้างสรรค์ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีมในลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนานักเรียนอย่างรอบด้าน

2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การที่บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและสร้างภาพอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กรร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การรับทราบเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในจุดมุ่งหวัง ทิศทาง และความมุ่งมั่นขององค์กร จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจร่วมกัน สิ่งนี้จะนำไปสู่การที่บุคลากรเห็นความสำคัญและพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน โดยนำวิสัยทัศน์มาเป็นหลักในการปฏิบัติงานและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Knowledgeable Person) คือ การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคคลกลุ่มนี้จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากหลากหลายแหล่งอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากการเข้าอบรม สัมมนา และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง พวกเขามีความสามารถในการนำความรู้และทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานจนเกิดความชำนาญ และไม่ยึดติดกับวิธีการรูปแบบเดิม นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของตนเองกับผู้อื่น เพื่อยกระดับศักยภาพร่วมกันและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน

2.4 ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) คือ แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง แนวคิด ความเชื่อ ทศนคติ และสมมติฐานที่ฝังลึกในตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลจากการสั่งสมประสบการณ์ และมีอิทธิพลต่อวิธีการทำงานและการตัดสินใจ แบบแผนความคิดนี้ไม่ได้ตายตัว แต่เป็นสิ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาได้ บุคลากรที่มีแบบแผนความคิดที่ดีจะสามารถคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้าน กล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ และพร้อมที่จะยอมรับข้อมูลหรือข้อโต้แย้งจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล โดยมีเป้าหมายเพื่อนำแนวคิดนั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ ความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ มองสถานการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ แบบองค์รวม เชื่อมโยงกัน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการทำงานที่มีแบบแผนตามเหตุและผล ทำให้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไร การคิดอย่างเป็นระบบช่วยให้สามารถเข้าใจปัญหาและหาแนวทางแก้ไขที่ยั่งยืน

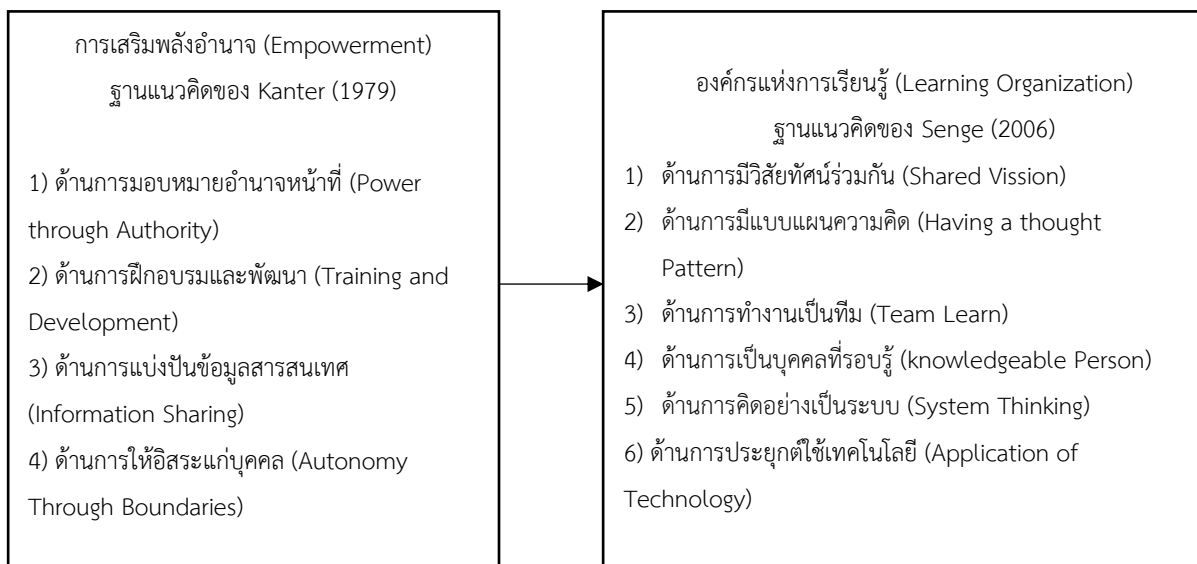


นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถคาดการณ์ผลกระทบของการตัดสินใจและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว

2.6 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Application of Technology) คือความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการข้อมูล การติดต่อสื่อสาร การสร้างสื่อการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ และการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลาย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ และส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในภาพประกอบ 1



สมมติฐานการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2567 จำนวน 14,210 คน จากจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 437 โรงเรียน (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2567)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2567 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Cohen, Manion and Morrison (2011) ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ขั้นที่ 1 สุ่มแบบชั้นภูมิ จากกลุ่มเขต 6 กลุ่ม ได้กรุงเทพมหานครตะวันออก ขั้นที่ 2 สุ่มแบบชั้นภูมิ สุ่มสำนักงานเขต จาก 9 เขต ในกรุงเทพมหานครตะวันออก ได้สำนักงานเขตบางกะปิ ขั้นที่ 3 สุ่มแบบชั้นภูมิ สุ่มครูในเขตบางกะปิ จาก 11 โรง แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 4 โรง ขนาดกลาง 5 โรง และขนาดเล็ก 2 โรง 573 คน ให้ได้กลุ่มตัวอย่าง 370 คน

2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยดังนี้ ศึกษา ค้นคว้า ตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกำหนดนิยามศัพท์ จากนั้นสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ 5 คน หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า IOC 0.99 จากนั้นนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง (Try out) ได้ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.5-1.0 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาดังกล่าวแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 คน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google form มีผู้ตอบแบบสอบถามคืน 370 คน คิดเป็นร้อยละ 94.14

3. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ นิยามศัพท์เฉพาะ ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น

1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC)

1.2 ค่าความเชื่อมั่น โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) คำนวณได้จากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้



2.1 ค่าเฉลี่ย (M)

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อตรวจสอบและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จำแนกการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 2) ด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ (Information Sharing) 3) ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Power through Authority) และ 4) ด้านการให้อิสระแก่บุคคล (Autonomy Through Boundaries) เกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ (Best and Kahn, 1993, pp. 246-250)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จำแนกการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Learn) 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 3) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Knowledgeable Person) 4) ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และ 6) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Application of Technology) เกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ (Best and Kahn, 1993, pp. 246-250)

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .30 - .69 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ ต่ำกว่า .30 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอผลการวิจัย และแปลความหมายตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($M = 4.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และเมื่อเรียงลำดับด้านที่

มากที่สุดที่สุดไปน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($M = 4.59$) รองลงมา คือ ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ($M = 4.52$) ด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ($M = 4.46$) ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่าด้านที่อยู่ในลำดับสุดท้าย คือ ด้านการให้อิสระแก่บุคคล ($M = 4.42$) ดังตาราง 1

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

การเสริมพลังอำนาจ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของครู			
	M	SD	ระดับ	อันดับที่
1. การมอบหมายอำนาจหน้าที่	4.52	0.499	มากที่สุด	2
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	4.59	0.477	มากที่สุด	1
3. การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ	4.46	0.501	มาก	3
4. การให้อิสระแก่บุคคล	4.42	0.526	มาก	4
รวม	4.50	0.462	มาก	

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อเรียงลำดับข้อจากมากที่สุดไปน้อยสุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($M = 4.63$) รองลงมา คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($M = 4.58$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($M = 4.56$) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าข้อที่อยู่ในลำดับสุดท้าย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($M = 4.51$) ตามลำดับ ดังตาราง 2

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของครู			
	M	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.51	0.531	มากที่สุด	6
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.56	0.486	มากที่สุด	3
3. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.63	0.449	มากที่สุด	1
4. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.58	0.467	มากที่สุด	2
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.55	0.515	มากที่สุด	5
6. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.56	0.514	มากที่สุด	4
รวม	4.57	0.442	มากที่สุด	



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (Y_{tot}) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=0.812^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ (Information Sharing) (X_3) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}= 0.783^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (X_2) อยู่ใน ($r_{xy}= 0.747^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือด้านการให้อิสระแก่บุคคล (Autonomy Through Boundaries) (X_4) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}= 0.746^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Power through Authority) (X_1) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}= 0.722^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับดังตาราง 3

ตาราง 3

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การเสริมพลังอำนาจ ครูของผู้บริหาร สถานศึกษา	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร						
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_{tot}
X_1	0.737 ^{**}	0.644 ^{**}	0.529 ^{**}	0.614 ^{**}	0.580 ^{**}	0.756 ^{**}	0.722 ^{**}
X_2	0.762 ^{**}	0.656 ^{**}	0.612 ^{**}	0.640 ^{**}	0.584 ^{**}	0.749 ^{**}	0.747 ^{**}
X_3	0.771 ^{**}	0.730 ^{**}	0.608 ^{**}	0.675 ^{**}	0.642 ^{**}	0.768 ^{**}	0.783 ^{**}
X_4	0.775 ^{**}	0.667 ^{**}	0.562 ^{**}	0.625 ^{**}	0.612 ^{**}	0.748 ^{**}	0.746 ^{**}
X_{tot}	0.825 ^{**}	0.731 ^{**}	0.626 ^{**}	0.691 ^{**}	0.655 ^{**}	0.818 ^{**}	0.812 ^{**}

^{**}มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กานอภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง เป็นไปตามสมมติฐาน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาศักยภาพครูให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปลี่ยนโลกทัศน์ในการมองตนเอง และงานอย่างสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้น สอดคล้องกับศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2563, หน้า 241-245) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์ในการมองตนเอง และงานอย่างสร้างสรรค์ คือรู้สึกว่าคุณค่า มีความสามารถและเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้น เพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารที่มีความสามารถจะให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Kanter (1979, pp. 65-75) เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงโครงสร้างมีผลต่อการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนที่จำเป็น ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศลิษา ศุภสภากรณ์ (2566, หน้า 51) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด รวมถึงงานวิจัยของวิรินดา เสือจอย (2564, หน้า 108) ที่พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรีอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ ปฐมาภรณ์ สานุกุล (2565) ที่พบว่าการเสริมพลังอำนาจครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยคิดว่าสืบเนื่องจากนโยบายและวิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานครในการจัดการศึกษาว่า “กรุงเทพฯ น่านอยู่สำหรับทุกคน” สู่เป้าหมาย ‘เรียนดี’ และบริหารจัดการดี’ ในนโยบาย 9 ด้าน (กรุงเทพมหานคร, 2566-2570) เน้นการถ่ายโอนอำนาจ และ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวของโรงเรียนในสังกัด ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันอย่างเปิดกว้าง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อปรับปรุงการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 14) ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรโดยบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ กนกเนตร คำไพ (2566, หน้า 227) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับชิตชัย ชุมวรฐายี (2566, หน้า 66) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1



โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของนุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564, หน้า 66) การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับวันชนก อาจปฐ (2564, หน้า 77) ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยเห็นว่าผลลัพธ์นี้เกิดจากการที่ระบบการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครภายใต้นโยบาย "เรียนดี บริหารจัดการดี" ผลักดันให้สองแนวคิดนี้ดำเนินไปพร้อมกัน เมื่อผู้บริหารส่งเสริมการเสริมพลังอำนาจครูด้วยการมอบอำนาจและการให้อิสระในการตัดสินใจ บุคลากรจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ พวกเขาก็จะมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปโดยปริยาย การเสริมพลังอำนาจจึงเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูล และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้น จึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ด้วยการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 14) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในฐานะองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมคิด สุกุลสถาปัตย์ (2567, หน้า 246) การสร้างพลังอำนาจครูกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแพรวาคำม่วง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า การเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ควรศึกษาปัจจัยการเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ

จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นถึง ข้อค้นพบเชิงบวกที่สำคัญ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($p < .01$) ระหว่างการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

1. ข้อเสนอเชิงประจักษ์ยืนยันว่ากลไกการบริหารจัดการที่เน้นการมอบอำนาจและการสร้างความเชื่อมั่นเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการศึกษาให้มีคุณภาพและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. จุดอ่อนเชิงระบบ ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับแนวทางการพัฒนาในบริบทของกรุงเทพมหานคร คือองค์ประกอบด้านการเสริมพลังอำนาจและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการให้อิสระแก่บุคคล (Autonomy) และ ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Learning) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่องค์ประกอบด้านการให้อิสระแก่บุคคล ยังมีค่าไม่สูงเท่าที่ควร แม้ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการมอบอำนาจเป็นปัจจัยเสริมให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมและการมอบอำนาจยังเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเร่งดำเนินการปรับปรุง เพื่อสร้างรากฐานที่สมบูรณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ให้มีการวิจัยเชิงลึกต่อไป เพื่อค้นหาแนวทางและปัจจัยที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาควรเน้นไปที่การสร้างเชื่อมั่นในตนเอง การให้อิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูเป็นอันดับแรก ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กนกเนตร คำไพ. (2566). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จริยา จันทรละมูล, มีชัย อสุวรรณและสุภารัตน์ สารสว่าง (2566). การศึกษาอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจและความเชื่อประสิทธิภาพในตนของครูที่มีต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 14(2), 153–173. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/human_ubu/article/view/256103
- จิราภรณ์ สัตย์สม. (2567). การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.



- จิตชัย ชุมวรรฐายี. (2566). แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขต
ชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฐิติพัฒน์ วีนิน. (2566). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของครูใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณปภัช ทรวงโพธิ์, และ นันทิมา นาคาพงศ์ อัครวิทย์. (2567). ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟในการทำงานของครูผู้ช่วย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(4),
597–622. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/article/view/277181/184419>
- ณัฐ ไธจินดา. (2563). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก
ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ทศม วรประวดี. (2565). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.
ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร, เดชา พนารกุลและอัครเดช เกตุฉ่ำ. (2566). การทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของการเสริม
พลังอำนาจทางจิตใจระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 8(1), 100–115.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/rdibsrj/article/view/261997>
- นครินทร์ จัปปิตต์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- นุชรา โพธิ์พัฒนชัย. (2564). การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหนอง
แขม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ปฐมาภรณ์ สานกุล. (2565, 27 พฤษภาคม). การเสริมพลังอำนาจครูของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1. [เอกสารนำเสนอ]. การประชุม
หาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13, สงขลา, ประเทศไทย.
- วันชนก อาจปฐ. (2564). แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิรัตน์ดา เสือจอย. (2564). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- วีรยา สัจจะเขตต์. (2564). การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศลิษา ศุภสภากกรณ. (2566). แนวทางการเสริมพลังอำนาจการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหาร
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา : *Human Resource
Management in Education*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด สกฤตสถาปัตย์. (2567). การสร้างพลังอำนาจครูกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ
สถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนแพรวาคำม่วง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร
เขต 3. วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 4(1), 237–250.
<https://ojs.mbu.ac.th/index.php/RJGE/article/view/2387/1531>
- สุชาดา รักอก. (2565). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย.
การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหาร, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์. (2567). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา3.
การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหาร, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร. (2567). รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2567 โรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร (เอกสารกลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ ลำดับที่ ๐๒/๒๕๖๗). สำนักงานศึกษา
กรุงเทพมหานคร.
- อรพรรณ จันทรา. (2563). การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงโครงสร้างและการปฏิบัติของทันตบุคลากรตามแนว
ทางการควบคุมการติดเชื้อทันตกรรม ในโรงพยาบาลรัฐ สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Allyn & Bacon.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education* (7th ed).
Routledge U.S.A.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4),
65–75
- Kanter, R. M. (1997). *Frontiers of management*. A Harvard Business Review Book.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.
McGraw-Hill.



Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1990.4310926>