



แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนา สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงคล*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ เปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ และศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีดำเนินการวิจัย ระยะที่ 1 การดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยใช้ค่าสถิติ F-test ระยะที่ 2 การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี 3 แบบโดยส่วนใหญ่เป็นแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน ตามลำดับ
2. การศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก
3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ไม่แตกต่างกัน
4. การศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: แนวทางพัฒนา, ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, องค์กรแห่งการเรียนรู้



Development Guidelines leadership of the school administrators in the development of schools as learning organizations.

Poompipat Rukponmongkol*

Abstract

The purposes of this research were to study the leadership styles of the school administrator, to study the levels of the school development for being the learning organization of school administrator in the leadership styles in schools, to compare the school development for being the learning organization, and Development Guidelines leadership of the school administrators in the development of schools as learning organizations. The first period of the research was the quantitative procedure. The sample group consisted of 208 school administrators in the academic year 2013. The instrument used to collect the data was the questionnaire. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation and ANOVA. The second period was the descriptive procedure. Conducting qualitative research by Delphi technique, Specialist 17 people information data.

The research findings were as follows:

1. The leadership styles of school administrator consisted of three styles. They were transformational leadership, transactional leadership, and transformational and transactional leadership respectively.
2. Overall, the levels of the school development for being the learning organization of the school administrator were at the high level. The team learning was at the highest level. The personal mastery, mental model, share vision and system thinking were at a high level.
3. The comparison of the school development for being the learning organization of the school administrator showed that the personal mastery, mental model, share vision, team learning and system thinking were not different.
4. Most Development Guidelines leadership of the school administrators in the development of schools as learning organizations were different.

Keywords: development guidelines, leadership, school administrators, learning organizations

*Graduated Student, Master of Education, (educational administration) Western University

**Associate Professor, Dr., Ph.D. Faculty of education (educational administration). Western University



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาปฏิรูปการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นให้ประชากรในวัยเรียนมีโอกาสและคุณภาพทางการศึกษาที่เท่าเทียมกัน ภายใต้การจัดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพมีการบริหารงานของสถานศึกษาเป็นแบบการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง รวมทั้งให้บุคลากรครูได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของตน และต้องพัฒนาโรงเรียนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคข่าวสาร ในการพัฒนาองค์กรต้องอาศัยบุคคล ทีมงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องนำองค์ความรู้ใหม่และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนกัน มาเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่ปิดบังกัน ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่งมาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 76) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีอันจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพ ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนมีการทำงานเป็นทีมและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (กึ่งกาญจน์ เพชรศรี, 2542 หน้า 27-28) และเซงเก้ (Senge, 1990, pp. 139-269) เชื่อว่าหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ในองค์กรมีบุคลากรเป็นเลิศ มีรูปแบบการคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและมีคนที่คิดเป็นระบบอยู่ในองค์กร ย่อมทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ซึ่งถือว่าการบริหารงานในยุคใหม่ ในการบริหารองค์กรดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development) แบบยั่งยืนและต้องใช้ระยะเวลายาวนานด้วย ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานการพัฒนาองค์กร คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วก็ต้องถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติและเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ของผู้ปฏิบัติ เพื่อบุคลากรจะได้มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความรู้ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากร จะสามารถช่วยผลักดันองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด โดยให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ชนะพงศ์สุวรรณ, 2548, หน้า 4) ผู้นำนับว่าเป็นบุคคลสำคัญ ทำหน้าที่เหมือนเสาหลัก เป็นผู้กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบในการทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเบส (Bass) ได้กล่าวถึง แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) มีพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์



(Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward leadership) การบริหารแบบเชิงรุก (Active management-by-exception) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management-by-exception) (Hoy & Misskel, 2008, pp. 444-447) จากแนวคิดของเบส เกี่ยวกับผู้นำทั้ง 2 แบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งนักวิชาการบางคนเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริงนั้นน่าจะมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 377)

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อทราบถึงการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในสถานศึกษา และระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในสถานศึกษารวมถึงเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในสถานศึกษา เพื่อจะได้เป็นข้อมูลและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในสถานศึกษา
3. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในสถานศึกษา
4. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

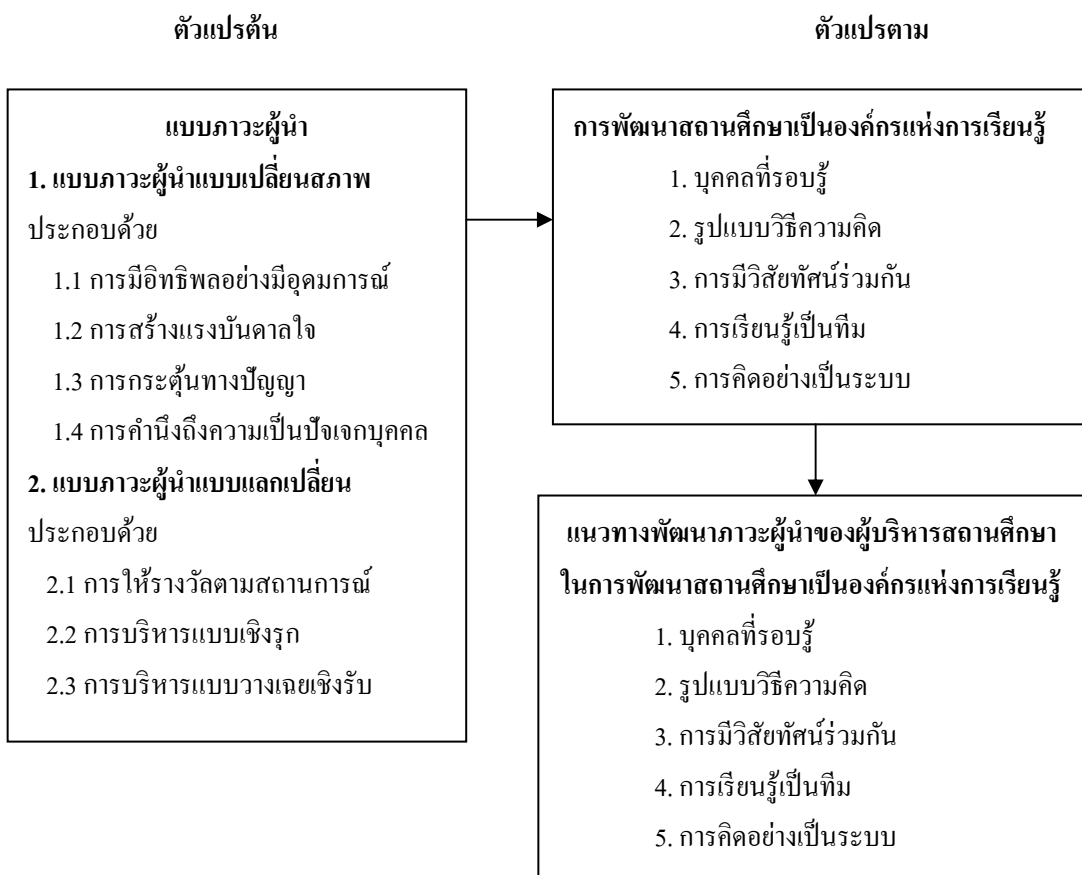
สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแบบภาวะผู้นำต่างกัน มีการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน



แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge, 1999, p. 6) 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ในแบบภาวะผู้นำผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass) 2 แบบ คือ 1) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 2) แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบเชิงรุก 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge, 1999, p. 6) 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประเภทของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) คือ วิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกำแพงเพชรจำนวน 435 คน แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

2.1 ระยะที่ 1 การดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ (ยูทธ ไกยวรรณ, 2546, หน้า 105) ขอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มร้อยละ 5 หรือ .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 208 คน ครอบคลุมทั้งสำนักงานเขต จากนั้นทำการแบ่งตามสัดส่วนในแต่ละขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 58 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 70 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 80 คน และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับสลาก

2.2 ระยะที่ 2 การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีของเบส (Bass) 2 แบบ คือ

3.1.1 แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีพฤติกรรม 4 ด้าน คือ

3.1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.1.2 แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีพฤติกรรม 3 ด้าน คือ

3.1.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

3.1.2.2 การบริหารแบบเชิงรุก

3.1.2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ 5 ด้าน (Senge, 1999, p.6) คือ

3.2.1.1 บุคคลที่รอบรู้

3.2.1.2 รูปแบบวิธีความคิด

3.2.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน



3.2.1.4 การเรียนรู้เป็นทีม

3.2.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

3.2.2 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งกี 5

ด้าน (Senge, 1999, p.6) คือ

3.2.2.1 บุคคลที่รอบรู้

3.2.2.2 รูปแบบวิธีความคิด

3.2.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3.2.2.4 การเรียนรู้เป็นทีม

3.2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 การดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองในเรื่องแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ เบส (Bass) แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างเองและผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 40 ข้อ วัดระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 ด้าน คือ

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

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3 ด้านคือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับแสดงถึงพฤติกรรมตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำอยู่ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดระดับใดระดับหนึ่ง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง เกี่ยวกับระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge, 1999, หน้า 6) 5 ด้าน ได้แก่



1. บุคคลที่รอบรู้
2. รูปแบบวิธีความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

จำนวนด้านละ 8 ข้อ รวมจำนวนทั้งหมด 40 ข้อ แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ระดับใดระดับหนึ่ง

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน 1-3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรก เป็นคำถามปลายเปิดและเป็นการถามอย่างกว้างๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 พัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรก โดยผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งคัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว ผู้วิจัยจะนำคำตอบแต่ละข้อ คำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่ โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แต่ตำแหน่งที่ผู้ตอบท่านนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามฉบับรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบท่านนั้นๆ อีกครั้งหนึ่ง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 การดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1.1 ขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยได้โทรศัพท์ขอความอนุเคราะห์ไปทางมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงมากที่สุดและเพื่อเป็นการรวดเร็วในการรวบรวมข้อมูล



1.3 ในกรณียังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามเวลาที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาซ้ำอีก และขอความกรุณาส่งคืนทางไปรษณีย์ หรือ ผู้ช่วยผู้วิจัยและผู้วิจัยเดินทางไปรับด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 208 ชุด
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม โดยดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ถึงผู้เกี่ยวข้องทั้ง 17 คน เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวพร้อมแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลไปยังผู้เกี่ยวข้องทั้ง 17 คน ด้วยตนเองเพื่อเก็บข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และจัดกระทำข้อมูล โดยใส่รหัสแบบสอบถามและให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ที่กำหนด และพิมพ์ข้อมูลเข้าแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS โดยมีรายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ มี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 ด้าน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 3 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีคำตอบ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 ระดับพฤติกรรมมากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาทำตลอดเวลา

4 ระดับพฤติกรรมมาก หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาทำบ่อย

3 ระดับพฤติกรรมปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาทำค่อนข้างบ่อย

2 ระดับพฤติกรรมน้อย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาทำบางครั้ง

1 ระดับพฤติกรรมน้อยที่สุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาทำนานๆ ครั้ง

โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คิดคะแนนรวมจากข้อ 1-20 และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคิดคะแนนรวมจากข้อ 21-40

การแปลผล

การแปลความหมายของคะแนน นำคะแนนรวมของภาวะผู้นำแต่ละแบบไปหาค่าเฉลี่ย การแปลค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแต่ละแบบเป็นดังนี้ (อภิกันชา วัชรสฤณี, 2538, หน้า 63)

4.50-5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบนั้นในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบนั้นในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบนั้นในระดับปานกลาง



1.50-2.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบนั้นในระดับน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบนั้นในระดับน้อยที่สุด

การกำหนดว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบใด ใช้การพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแต่ละแบบ ถ้าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบใดสูงกว่า ก็พิจารณาได้ว่าเป็นภาวะผู้นำแบบนั้น(อภิกันยา วัชรสุกณี, 2538, หน้า 63) กรณีหาค่าเฉลี่ยของแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันผู้วิจัยก็พิจารณาว่าเป็นภาวะผู้นำแบบทั้งสองแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน

2. แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า มีคำตอบ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 ระดับการพัฒนามากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 81-100

4 ระดับการพัฒนามาก หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 61-80

3 ระดับการพัฒนาปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษา
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 41-60

2 ระดับการพัฒนาน้อย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษา
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 21-40

1 ระดับการพัฒนาน้อยที่สุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษา
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 1-20

การแปลผล

การแปลผลพิจารณาจากผลรวมของคะแนนระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำคะแนนรวมไปหาค่าเฉลี่ยการแปลค่าเฉลี่ยของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นดังนี้ (สมคิด ชุมนุมพร, 2549, หน้า 67)

4.50-5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้อยู่ในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้อยู่ในระดับน้อย



1.00 -1.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) ในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1-3 ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรก เป็นคำถามปลายเปิดและเป็นการถามอย่างกว้างๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีหาคำร้อยละ โดยเลือกข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะอื่นๆ จากผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของการใช้คำและประโยคหลัก นำมาวิเคราะห์จัดเข้าหมวดหมู่ หาค่าความถี่ และสรุปเป็นคำบรรยาย

รอบที่ 2 พัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรก โดยผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณาทั้งคัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ

วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีหาคำร้อยละ โดยเลือกข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะอื่นๆ จากผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของการใช้คำและประโยคหลัก นำมาวิเคราะห์จัดเข้าหมวดหมู่ หาค่าความถี่ และสรุปเป็นคำบรรยาย

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว ผู้วิจัยจะนำคำตอบแต่ละข้อ คำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่ โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แต่ตำแหน่งที่ผู้ตอบท่านนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามฉบับรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบท่านนั้นๆ อีกครั้งหนึ่ง

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 59.60 เพศชายคิดเป็นร้อยละ 40.40 มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.98 ลำดับที่ 2 อายุ อยู่ในช่วงมากกว่า 45-50 ปี คิด



เป็นร้อยละ 23.56 ระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 91.30 ระดับการศึกษาปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 5.80 ระดับการศึกษาปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.90 ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 62.50 ลำดับที่ 2 เป็นตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 37.50 ประสบการณ์ในการบริหารอยู่ในช่วงตั้งแต่ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.90 ลำดับที่ 2 อยู่ในช่วงน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.20 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันเป็นเวลา มากกว่า 2-3 ปีคิดเป็นร้อยละ 24.01 ลำดับที่ 2 อยู่ในช่วงน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.10 ขนาดโรงเรียนขนาดเล็กคิดเป็นร้อยละ 27.89 ขนาดโรงเรียนขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 33.65 ขนาดโรงเรียนขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 38.46

2. ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 1

แบบภาวะผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แบบเปลี่ยนสภาพ	165	79.33
แบบแลกเปลี่ยน	28	13.46
แบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน	15	7.21
รวม	208	100.00

จากตารางที่ 1 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 79.33 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.46 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.21 ตามลำดับ

2.1 การศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก

3. การศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) เมื่อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.53$) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.38$) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.34$) ลำดับที่ 4 ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.32$) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ($\bar{X} = 4.19$)

4. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 2



การพัฒนาสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Levene Statistic	df1	df2	sig
ด้านบุคคลที่รอบรู้	0.57	2	205	0.56
ด้านรูปแบบวิธีความคิด	0.31	2	205	0.72
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.29	2	205	0.74
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	0.76	2	205	0.46
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	0.04	2	205	0.95
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.20	2	205	0.81

หมายเหตุ*ระดับนัยสำคัญ .05 ($\alpha = .05$)

4.1 การเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ดังตารางที่ 3

การพัฒนาสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งของความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
ด้านบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.80	2	0.40	2.53	0.08
	ภายในกลุ่ม	32.42	205	0.15		
	รวม	33.22	207			
ด้านรูปแบบวิธีความคิด	ระหว่างกลุ่ม	0.82	2	0.41	2.22	0.11
	ภายในกลุ่ม	37.59	205	0.18		
	รวม	38.40	207			
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	0.81	2	0.41	1.94	0.74
	ภายในกลุ่ม	42.73	205	0.21		
	รวม	43.54	207			
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.11	2	0.05	0.39	0.68
	ภายในกลุ่ม	28.61	205	0.14		
	รวม	28.72	207			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.46	2	0.23	1.01	0.36
	ภายในกลุ่ม	46.88	205	0.22		
	รวม	47.35	207			
องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.53	2	0.27	1.98	0.14



ภายในกลุ่ม	27.60	205	0.14
รวม	28.13	207	

*ระดับนัยสำคัญ .05

5. การศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนี้

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้าน บุคคลที่รอบรู้ ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน
3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์

4. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง
2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการสื่อสารทางความคิด โดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเสมอ

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ พี่เลี้ยงและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้มียอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมดังนี้

1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร
3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว



แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน
2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถวางแผนการทำงานทดลองทำ ศึกษาข้อมูล ลงมือปฏิบัติจริง
3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย

อภิปรายผลการวิจัย

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามี 3 แบบ โดยส่วนใหญ่เป็นแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก ได้มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรจึงมีจุดเน้นให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นผู้ประสานงานที่ดีแก่ชุมชน ยึดมั่นประโยชน์ของผู้เรียน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม สร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างสร้างสรรค์

1.1 ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมของแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยเหนือ

1.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งที่เป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสัดส่วนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์

2. ผลการศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเอาใจใส่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา สร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงาน

2.1 ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก



กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสาขางานบริหารสถานศึกษาด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน สมรรถนะประจำสาขางานการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยเปิดโอกาสให้เพื่อร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

2.3 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสายผู้บริหาร สายผู้สอน สมรรถนะหลักกำหนดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม และทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มากที่สุด

2.4 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร ซึ่งสอดคล้องกับเชิงกี (1999, หน้า 6-7) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ กระบวนการคิดอย่างมีขั้นตอน มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความคิดก่อน-หลัง ของงานหรือกิจกรรม มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบวงจร

3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการอบรม เกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาตลอด ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของกาบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สภาพแวดล้อม ประสบการณ์ของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน แม้แต่เพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันย่อมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับกันยา สุวรรณแสง (2544, หน้า 69) ที่กล่าวว่า แต่ละคนในโลกนี้ย่อมมีความแตกต่างกันไม่มากก็น้อย ทั้งภายนอกคือทางกายและภายในคือจิตใจสติปัญญา ความถนัด ความสามารถ เจตคติ ความสนใจ ความต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน บุคคลที่รอบรู้ ให้เหมาะสมกับความต้องการและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรของตน ดังนี้

4.1 ด้านบุคคลที่รอบรู้ 1) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน 3) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ 4) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล



4.2 ด้านรูปแบบวิธีความคิด 1) พัฒนानุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง 2) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษาให้มีการสื่อสารทางความคิด โดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเสมอ

4.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 1) ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ พี่เลี้ยงและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน 2) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษา ให้มียอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษา ให้รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

4.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 1) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ 2) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 3) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจเป็นหนึ่งเดียว

4.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 1) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถวางแผนการทำงานทดลองทำ ศึกษาข้อมูล ลงมือปฏิบัติจริง 3) พัฒนานุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 แบบ โดยส่วนใหญ่เป็นแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนตามลำดับ ข้อเสนอแนะสำหรับผลการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสำนักการศึกษาในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ก้าวสู่ผู้บริหารพันธุ์ใหม่ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน

2. ผลการศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับกระทรวงศึกษาธิการควรนำเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยการนำผู้บริหารสถานศึกษาไปศึกษาดูงานทั้งหน่วยงานภายใน ได้แก่ สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำแนวทางที่ได้มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลลัพธ์ คือ นักเรียน เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข

3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการ

เรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับกระทรวงศึกษาธิการในการเป็นข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการพัฒนาครูต่อไป

4. ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับกระทรวงศึกษาธิการ ในการเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดต่อไป

รายการอ้างอิง

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาล

กรุงเทพ. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กรรณิการ์ สุขเกษม สุธาดี ประสิทธิ์รัฐสินธุ์.(2547). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ:

การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล, กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินตัง.

ชนะ พงศ์สุวรรณ, (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย

อำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบางท่อกำนันงานเขตพื้นที่การศึกษา

ราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนคร

รินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสืออุفا.

บุญมี พันธุ์ไทย.(2542). *การวิจัยในชั้นเรียน* .กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

สุชาติ ประสิทธิ์สินธุ์.(2547). *จริยธรรมทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เฟื่องฟ้า.

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

Best and Kahn James V. (1993). *Research in Education*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon. p. 246.

Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel. (2008). *Educational Administration*. 8th ed. New York: McGraw Hill.

Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M., & Reynolds A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN

Senge, Peter M. (1999). *The Fifth Discipline Field Book*. London: Nicholas Brealey.