



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*

CORRELATION BETWEEN ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND
LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF BANGKOK
METROPOLITAN ADMINISTRATION

¹ณัฐพร สายสร Natthaporn Saisorn,

²วรรณวิศา สืบบุญสรณ์ คล้ายจำแลง Wanwisa Suebnusorn Klaijumlang,

³สุดารัตน์ สารสว่าง Sudarat Sarnswang

^{1,2,3}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand

E-mail: natthaporn.sai@ku.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2562 จำนวน 351 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .97 และการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .92 และมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการผลักดันสู่ความรับผิดชอบมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม 2) ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยพบว่าโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r(349) = .72, p < .01$)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์, ภาวะผู้นำการปรับตัว, โรงเรียนแห่งการเรียนรู้



Abstract

This research paper is a survey research with the objective of 1) to study the level of Adaptive Leadership of school administrators 2) to study the level of the schools as Learning Organization and 3) to study the correlation between Adaptive Leadership of school administrators and learning organization of schools under the jurisdiction of Bangkok Metropolitan Administration (BMA). The sample used in this study included 351 teachers in schools under the jurisdiction of BMA in 2019. This research used the questionnaire which is performed to choose 5 scales of measurement and passed the content and structural validity checks by experts. The reliability of the adaptive leadership is .97 and the schools as learning organization is .92. The statistical processes used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Pearson's Product Correlation Coefficient. The results of this research were found that 1) the overall and individual aspects of Adaptive Leadership of school administrators were found to be at high level, the first was the giving the work back to the people followed by the maintaining disciplined attention, the protecting leadership voices from below, respectively; 2) the overall and individual aspects of schools as Learning Organization were found to be at high level, the first was the team learning follow by the personal mastery, the shared vision; , and 3) There was a positive correlation at high level between Adaptive Leadership of School Administrators and Learning Organization of schools under the jurisdiction of BMA at the .01 significant level.

Keywords: Correlation, Adaptive Leadership, Learning Organization

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเกิดจากปัจจัยการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้การศึกษาามีบทบาทสำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ และยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การศึกษาเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นพลเมือง เกิดทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน การพัฒนาประเทศและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข (สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, 2559) ดังนั้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ โรงเรียนในฐานะองค์กรหลักในการจัดการศึกษาต้องพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้หมั่นเรียนรู้ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ และนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรภายในองค์กรต้องมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลอื่นในองค์กร เน้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ



ยึดกลยุทธ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเป็นสำคัญ มีบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์การ และได้รับการยอมรับเอาใจใส่จากบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนเป็นองค์กรที่มีลักษณะสำคัญที่เหมาะสมสำหรับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยครูและบุคลากรในโรงเรียนจำเป็นต้องมีวินัยพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน กล่าวคือ บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการฝึกฝน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต 2) การมีแบบแผนทางความคิดหรือมีความตระหนักถึงกรอบความคิดของตนเอง 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยสร้างทัศนคติร่วมกัน มองภาพหรือเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นลักษณะของการคิดอย่างมีลำดับขั้นตอน ดังนั้นการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากบุคลากรจะต้องมีวินัยพื้นฐานตามที่กล่าวมาแล้ว ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรที่มีส่วนในการขับเคลื่อนคุณภาพของโรงเรียนทุกภาคส่วน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการภาวะผู้นำที่สามารถนำพาครูและโรงเรียนเกิดการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่โรงเรียนที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ อาศัยความร่วมมือในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจัดประชุม ระดมความคิดเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการกำกับ ติดตามให้ครูผู้สอนดำเนินการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างและส่งเสริมบรรยากาศภายในและภายนอกองค์กรที่เอื้อต่อปฏิบัติงานทุกด้าน (ศศิวิมล สุขทนารักษ์, 2554) ทฤษฎีภาวะผู้นำหนึ่งที่น่าจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำการปรับตัวของ Heifetz ที่มีพื้นฐานความเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์มีชอบการเปลี่ยนแปลง รักความสะดวกสบาย และมีชอบการอยู่ภายใต้ความกดดันต่างๆ ผู้นำจึงต้องมีพฤติกรรม 6 ประการ ได้แก่ 1) มองภาพรวม 2) ระบุปัญหาใหม่ 3) จัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4) ยึดเป้าหมายให้มั่น 5) ผลักงานสู่ความรับผิดชอบ และ 6) รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม (Heifetz, 1994 ; Northouse, 2016) เพื่อช่วยให้ผู้ตามเป็นผู้ที่รู้จักปรับตัวด้วยการสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความอบอุ่นและปลอดภัย ทำให้ผู้ตามพร้อมที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาที่ท้าทายได้ด้วยตนเองจนนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการปรับตัวจึงเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ทุกสังกัด และทุกภาคส่วนต้องนำไปปฏิบัติเพื่อนำพาบุคลากรให้พร้อมที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษได้ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาและพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพครบทุกด้าน โดยมีจุดเน้นด้านการศึกษาตามยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2562 ว่าด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การ โดยมีเป้าประสงค์สำคัญในการสร้างการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์การที่ดี การนำงานวิจัยมาพัฒนาองค์การและการจัดการศึกษา และมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา



คุณภาพงานและคุณภาพชีวิต (สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา, 2559) โดยเป้าประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามปัญหาที่พบด้านปัจจัยภายในองค์กรคือ ปัญหาด้านโครงสร้างการบริหารการศึกษาที่มีหลายระดับ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ขาดแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทำให้การพัฒนาครูไม่เป็นระบบและครูมีภาระงานหลายหน้าที่ ทั้งบทบาทการสอนและสนับสนุนงานของหน่วยงานอื่นๆ ในกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของการจัดการศึกษา เช่น นโยบายการศึกษาของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการศึกษา และการเคลื่อนย้าย อพยพของประชากร แรงงานไทย-ต่างด้าว ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการทั้งงบประมาณและที่สำคัญยิ่งในด้านการจัดการเรียนการสอนไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้เท่าที่ควร ซึ่งจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการปรับตัว ในการสร้างบุคลากรให้พร้อมรับและเรียนรู้ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ท้าทาย และมีความเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (ณัชชา บุญประไพ, 2559)

จากสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรล้วนก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเตรียมพร้อมและเผชิญหน้ากับความกดดันและความท้าทายเหล่านี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการปรับตัวในการสร้างโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าในปัจจุบันมีผู้ที่ให้ความสนใจให้ความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับตัวกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างน้อย ยังไม่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว ทั้งๆ ที่ตัวแปรทั้งสองน่าจะมีความสัมพันธ์กัน เพราะงานวิจัยที่ผ่านมาการศึกษาเพียงภาวะผู้นำด้านอื่นๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำผลการวิจัยมาปรับใช้ เพื่อเป็นข้อมูลในการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2562 จำนวนทั้งสิ้น 14,375 คน จาก 437 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 375 คนและเพื่อให้ได้ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ครอบคลุมทั้ง 437 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้



วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยการสุ่มเลือกให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 เขต จากทั้งหมด 437 โรงเรียน 2) สุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลาก เขตละ 1 โรงเรียน จากทั้งหมด 50 เขต 3) สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนโดยได้จำนวนครูในแต่ละโรงเรียนจากการเทียบบัญชีรายชื่อครูเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนครูในแต่ละโรงเรียน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการปรับตัวประกอบด้วยลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ 6 ประการ ได้แก่ 1) มองภาพรวม 2) ระบุปัญหาใหม่ 3) จัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4) ยึดเป้าหมายให้มั่น 5) ผลักงานสู่ความรับผิดชอบ และ 6) รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม (Northouse, 2016) และตัวแปรเกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ประกอบด้วย วินัยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบสำรวจรายการสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน และ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับตัวและการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 59 ข้อ ตัดออกเหลือ 50 ข้อ ผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีค่า IOC ระหว่าง 0.4-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการปรับตัวเท่ากับ .97 และการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .92

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามจำนวน 375 ฉบับ ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 โรงเรียนทางไปรษณีย์ โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 351 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.60 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล 1) การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบสำรวจรายการนำมาแจกแจงความถี่เป็นรายชื่อโดยวิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ยของอายุ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง 2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมองภาพรวม ด้านการระบุปัญหาใหม่ ด้านการจัดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น ด้านการผลักดันสู่ความรับผิดชอบ และด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ได้ผลการวิจัย ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม

(n = 351)

ที่	ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมองภาพรวม	4.24	.57	มาก
2	ด้านการระบุปัญหาใหม่	4.23	.58	มาก
3	ด้านการจัดบรรยากาศในการทำงานที่ดี	4.21	.61	มาก
4	ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น	4.27	.57	มาก
5	ด้านการปลุกงานสู่ความรับผิดชอบ	4.28	.58	มาก
6	ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม	4.27	.60	มาก
	ภาพรวม	4.25	.52	มาก

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

สรุปได้ว่า ระดับของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปลุกงานสู่ความรับผิดชอบเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น และด้านการจัดการบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ผลการวิจัยดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(n = 351)

ที่	การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.28	.49	มาก
2	ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	4.19	.49	มาก
3	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.27	.49	มาก
4	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.33	.50	มาก
5	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.26	.51	มาก
	ภาพรวม	4.27	.43	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ระดับมาก

สรุปได้ว่า ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ยในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการมีแบบแผนทางความคิดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับต่ำที่สุด



3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ผลการวิจัยดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(n = 351)

ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา	การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้					Y _{tot}
	ความรอบรู้แห่งตน	การมีแบบแผนทางความคิด	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้เป็นทีม	การคิดอย่างเป็นระบบ	
ด้านการมองภาพรวม	.49**	.44**	.58**	.56**	.47**	.58**
ด้านการระบุปัญหาใหม่	.54**	.49**	.58**	.58**	.49**	.62**
ด้านการจัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี	.58**	.52**	.61**	.57**	.53**	.65**
ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น	.56**	.50**	.65**	.62**	.53**	.67**
ด้านการผลักดันสู่ความรับผิดชอบ	.59**	.49**	.63**	.62**	.47**	.65**
ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม	.58**	.52**	.62**	.56**	.52**	.65**
X _{tot}	.63**	.55**	.69**	.65**	.56**	.72**

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r(349) = .72, p < .01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กันในแต่ละด้านพบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยึดเป้าหมายให้มั่นกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการผลักดันสู่ความรับผิดชอบกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำการปรับตัวแต่ละด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำที่มีระดับการปฏิบัติสูงที่สุดคือ พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการผลักดันสู่ความรับผิดชอบ อาจเนื่องมาจากการผลักดันสู่ความรับผิดชอบ



เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารในการมอบอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบแก่ครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ครูและบุคลากรมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตามความเหมาะสมและความสนใจ สอดคล้องกับ วีรชาติ วิลาศรี (2550) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการจัดบุคลากรหรือทีมงาน ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลโดยผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ดังที่ Northouse (2007) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งสามารถเกิดขึ้นในหลายๆ ระดับภายในองค์กรผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานในระดับบุคคล การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างแรงบันดาลใจในขณะที่สร้างทีมงาน และจัดการข้อขัดแย้งต่างๆ ในระดับทีมงาน รวมทั้งในขณะบ่มเพาะวัฒนธรรมการทำงานและการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร และภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.1 ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น เป็นด้านที่มีการปฏิบัติรองลงมา ซึ่งสะท้อนถึงการมีอุดมการณ์และเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตนและมีวิธีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรยึดมั่นและปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการมีภาวะผู้นำการปรับตัวที่ต้องมีพฤติกรรมในการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 ; Collins, 2013) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญว่า ผู้นำควรมีบทบาทโดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน และมีความสามารถในการนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม มีระดับการปฏิบัติรองลงมาเช่นเดียวกับด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น ซึ่งด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามนั้นเป็นการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบในการกระทำต่างๆ ของครู รวมถึงการหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรในองค์กร ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาครูและบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Hersey and Blanchard (1988) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านการจัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการพูดคุยปัญหาอย่างเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือในการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งที่ครูไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ควบคุมบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสมกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่จากผลการวิจัยพบว่าด้านดังกล่าวเป็นด้านที่มีการปฏิบัติต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากสภาพปัญหาด้านปัจจัยภายในองค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารงานหลายระดับ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานและขาดความต่อเนื่องของการศึกษาและการเคลื่อนย้าย อพยพของประชากรแรงงานไทย-ต่างด้าว ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการที่อาจไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้เท่าที่ควร



(สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา, 2559) ซึ่งสาเหตุดังกล่าวเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการบรรยากาศในการทำงานมีระดับปฏิบัติต่ำที่สุด

2. การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แต่ละด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีระดับการปฏิบัติสูงสุด ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีม เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม มีการเรียบเรียง แลกเปลี่ยนความรู้ อภิปราย สรุป และเสนอแนะ เพื่อกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดของทีม พร้อมทั้งรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถเติบโตและอยู่รอดในสังคมที่เป็นพลวัต สอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งช่วยสร้างความตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย และต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวโดยริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

2.1 ด้านความรู้แห่งตน เป็นด้านที่มีการปฏิบัติรองลงมา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ครูและบุคลากรทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย มีความกระตือรือร้น โดยใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ และทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งจะทำให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ Nevis et al. (1995) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดโรงเรียนเป็นแห่งการเรียนรู้ว่าการพัฒนาทักษะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาความรู้และทักษะให้กับสมาชิกในองค์การทั้งในรูปแบบกลุ่มและแบบบุคคล ซึ่งเป็นการขยายขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การทุกระดับทั้งในเรื่องความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

2.2 ด้านการมีแบบแผนทางความคิดเป็นด้านที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของครูและบุคลากรในการปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ๆ มีการวิเคราะห์และจัดลำดับงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการตั้งสมมติฐาน สรุปข้อมูลหรือแนวคิดใหม่ๆ มาพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยจากผลการวิจัยสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2560) ที่กล่าวว่า “ครูและบุคลากรในองค์กรกลัวการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับความคิดหรือทัศนคติช้า ยึดติดกับภารกิจแบบตัวใครตัวมัน” ซึ่งเหตุผลดังกล่าวอาจทำให้ด้านการมีแบบแผนทางความคิดมีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นๆ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกันกับผลการวิจัยของพิริยพงศ์ เตชะศิริยีนง (2556) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารบริหารมีภาวะผู้นำการปรับตัวในการช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ท้าทายได้โดยอาศัยการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูและบุคลากรในโรงเรียน จึงทำให้มีการแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ไปสู่ทีมงาน เพื่อพัฒนาการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การและสร้างให้เกิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขึ้น ส่งผลให้ภาวะผู้นำการปรับตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้



3.1 ภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น กับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าคู่อื่น อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการที่จะทำให้ผู้ตามหรือครูและบุคลากรยังคงยึดมั่นในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอยู่ ถึงแม้ว่าจะเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่ต้องเผชิญกับความกดดัน แต่ยังคงมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีการกำหนดเป้าหมายและมีอุดมการณ์ในการบริหารงานที่ชัดเจน สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของโรงเรียน กล่าวคือ ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ครูยึดมั่นในอุดมการณ์และเป้าหมายที่ท้าทายสอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จนทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกถึงความสำเร็จของโรงเรียนเป็นความสำเร็จของทุกคนในโรงเรียน ดังที่ ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554) ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือ และการให้อิสระในการเรียนรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งมีการจัดประชุม ระดมความคิด แลกเปลี่ยน และขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยกำกับ ติดตามให้มีการประเมินผลตามสภาพจริง ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปฏิบัติงานสู่ความรับผิดชอบกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์รองลงมา มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานสู่ความรับผิดชอบเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกันอย่างยิ่งกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพราะการเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง เข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ตามที่ นฤมล จิตเอื้อ (2560) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำบุคลากรทุกคน ทุกระดับ โดยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างความเข้าใจ สร้างความคิดอย่างเป็นระบบ สร้างวินัยในการพัฒนาตนเอง สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้ เป็นการเสนอหลักภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน ต้องอาศัยภาวะผู้นำในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการปรับตัว ที่มีพื้นฐานความเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์มีชอบการเปลี่ยนแปลง รักความสะดวกสบาย และมีชอบการอยู่ภายใต้ความกดดัน ดังนั้นภาวะผู้นำการปรับตัวจึงเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ทุกสังกัด และทุกภาคส่วนต้องนำไปปฏิบัติเพื่อนำพาบุคลากรให้พร้อมที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย อธิบายได้ว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นการเสนอหลักภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการปรับตัวซึ่งเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำไปปฏิบัติเพื่อนำพาบุคลากรให้พร้อมที่จะดำเนินงานโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถที่ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ท้าทายได้ โดยอาศัยการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูและบุคลากรในโรงเรียนภายใต้สภาพแวดล้อมที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกปลอดภัย โดยใช้พฤติกรรมของภาวะผู้นำการปรับตัวทั้ง 6 ประการดังนี้

1.1 การมองภาพรวม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ โดยวิเคราะห์สถานการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน มีความคิดยืดหยุ่นหรือคิดนอกกรอบเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกประเด็น มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และการเปิดมุมมองที่กว้างขวาง เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

1.2 การระบุปัญหาใหม่ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการตั้งคำถามหรือระบุสภาพปัญหาที่ส่งผลให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการหาวิธีแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการ



ทำงานแก่ครู มีการบูรณาการความรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณค่า มีการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และมีมุมมองนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ ตั้งใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

1.3 การจัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ มีการสร้างสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยปัญหาอย่างเปิดเผย มีการเรียนรู้ที่จะควบคุมบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ท้าทาย พร้อมเผชิญกับปัญหาและความขัดแย้งที่ครูไม่สามารถแก้ปัญหาได้ มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ และมีปฏิสัมพันธ์กับครูที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างดี

1.4 การยึดเป้าหมายให้มั่น เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในอุดมการณ์และเป้าหมายของการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีเป้าหมายส่วนตนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความมุ่งมั่นในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่ให้สิ่งใดมาเบี่ยงเบนความสนใจจากเป้าหมายหลัก ผู้บริหารยังคงมีวิธีการกระตุ้นให้ครูยึดมั่นในอุดมการณ์และเป้าหมายที่ท้าทายของโรงเรียนร่วมกัน ถึงแม้จะเผชิญกับความกดดัน ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

1.5 การปลุกงานสู่ความรับผิดชอบ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ครูตามความถนัด และความสนใจ มีการส่งเสริมให้ครูเรียนรู้และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง เกิดการยอมรับในความสามารถของครู รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และมีความสามารถในการสร้างให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

1.6 การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการกระทำต่าง ๆ ของผู้ตาม มีการยอมรับความผิดพลาดในการทำงานของครูเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และตัดสินใจโดยคำนึงถึงความต้องการของเสียงส่วนน้อยที่อาจมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นโรงเรียนที่ครูมีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ไปสู่ทีมงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยครูและบุคลากรต้องมีวินัยพื้นฐาน 5 ประการดังนี้

2.1 ความรอบรู้แห่งตน เป็นโรงเรียนที่ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นผู้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

2.2 การมีแบบแผนทางความคิด เป็นโรงเรียนที่ครูมีความสามารถในการปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ มีการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงาน มีการวิเคราะห์และจัดลำดับข้อมูล การกำหนดปัญหาหรือข้อสมมติฐานที่นำไปสู่การตัดสินใจ มีการสรุปข้อมูลหรือแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นโรงเรียนที่ครูมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล มีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์



อย่าง เป็นกัลยาณมิตร โดยการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2.4 การเรียนรู้เป็นทีม เป็นโรงเรียนที่ครูมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยสามารถเรียบเรียงข้อมูล อภิปราย และสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน มีความกล้าในการขอรับคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นโรงเรียนที่ครูมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของความคิดได้อย่างมีขั้นตอน สามารถประเมินผลกระทบของการดำเนินงานของตนเองแล้วนำมาพัฒนา หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการศึกษาหาข้อมูลในการทำงานล่วงหน้าก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง มีการรวบรวมองค์ความรู้เป็นความคิดรวบยอด พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นด้านที่ควรได้รับการพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารควรพยายามสร้างสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการพูดคุยปัญหาอย่างเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือในการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งที่ครูไม่สามารถแก้ปัญหาได้ พร้อมทั้งหาวิธีในการควบคุมบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.2 การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนทางความคิด เป็นด้านที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีวิธีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นทางความคิดและปรับวิธีในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และจัดลำดับงานให้ชัดเจน รอบคอบ เป็นขั้นตอนก่อนตัดสินใจดำเนินงาน เพื่อให้ครูสามารถแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดหรือแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัย คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น กับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า หากต้องการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีอุดมการณ์หรือเป้าหมายส่วนตนในการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยคำนึงถึงบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีการประชุมและเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนในอนาคต ในขณะเดียวกันภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการมองภาพรวม กับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนทางความคิด เป็นคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ปรับแนวคิด หรือวิธีการทำงานของครูและบุคลากรในองค์กรทั้งระบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ เน้นกรณีศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาเปรียบเทียบกับงานวิจัยเชิงปริมาณ และนำข้อค้นพบนั้นมาสนับสนุนหรือหักล้างผลการวิจัยที่มีผู้วิจัยแล้ว



2.2 จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยึดเป้าหมายให้มั่นกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม สามารถอนุมานได้ว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการยึดเป้าหมายให้มั่นกับภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการผลักงานสู่ความรับผิดชอบอาจมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมต้องอาศัยความสามารถของครูในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พร้อมทั้งปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมย่อย 6 ด้านของภาวะผู้นำการปรับตัวจะเป็นการเติมเต็มข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัว ซึ่ง Northouse (2016) วิเคราะห์ว่ายังขาดองค์ประกอบเกี่ยวกับการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมดังกล่าวทั้ง 6 ด้านของภาวะผู้นำการปรับตัวตามทฤษฎีของ Heifetz (1994)

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยหรืออิทธิพลของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิ.พรินท์.
- ณัชชา บุญประไพ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- นฤมล จิตรเอื้อ. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. 10(2). 1738
- พริยพงศ์ เตชะศิริยีนง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วีระชาติ วิลาศรี. (2550). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2560). แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561-2565). แหล่งข้อมูล <http://203.155.220.238/csc/index.php/en/news-announce/announce-news/1431-planhr61>. สืบค้นเมื่อ 11 ธ.ค. 2562.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพมหานคร: พรินทรวรรณกราฟฟิค.
- สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2563). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- Collins Jim. (2013). Learning Organization. Bangkok: Experinate.



- Heifetz R.A. (1994). **Leadership without easy answers**. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Hersey P. and Blanchard. K.H. (1988). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood. Boston: PWS-Kent.
- Krejcie R.V. & Morgan D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Education and Psychological Measurement**. 30. 608 – 609.
- Marquardt M. J. & Reynolds A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York: Doubleday
- Nevis E.C., Dibella A.J. and Gould J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. **Sloan Management Review**. 36(2).
- Northouse P.G. (2007). **Leadership: Theory and Practice**. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Northouse P.G. (2016). **Leadership Theory and Practice**. Seventh Edition: Western Michigan University.
- Senge P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.