

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND LEARNING ORGANIZATION
OF SCHOOL IN NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

กฤติยา จันทระเสนา¹

นพพล เจนอักษร²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา วัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูสถานศึกษาละ 2 คน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) และเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซงเก (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน
3. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ / องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

Abstract

The purposes of this research were to determine 1) the leadership of school administrator in Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 2) the learning organization of school in Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 and 3) the relationship between leadership of school administrator and the learning organization of school in Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. The sample used in this research were 97 schools in Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. The respondents in each school consisted of school administrator, school vice administrator and 2 teachers, totally 388 respondents. The research instrument was a questionnaire concerning leadership based on Bass and Avolio Theory and learning organization of school based on Peter M. Senge Theory. The

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

statistics used to analyze the data were frequency (f), percentage (%), arithmetic mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.) and Pearson's product moment correlation coefficient

The findings of the research were as follow :

1. The leadership of school administrator in Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 was at a high level in overall and each aspect.

2. The learning organization in Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 was at a high level in overall and each aspect.

3. There was a relationship between leadership of school administrator and the learning organization of school in Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 at .01 level of significance.

Keyword : Leadership / learning organization of school

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ปัจจุบันมีอิทธิพลส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง ด้วยความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน ในลักษณะของโลกไร้พรมแดน มีการไหลเวียนอย่างเสรีและไร้ขีดจำกัดที่มีฐานของความรู้ การศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าดังกล่าว ในห้วงสิบปีที่ผ่านมาเกิดการแข่งกันกันอย่างรุนแรงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร ความรู้ที่เป็นกลไก และฐานการพัฒนา ดังกล่าว มีบทบาทอย่างสำคัญในทุกภาคส่วน และได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้นมีเฉพาะแต่ในสถานศึกษา แต่ครอบคลุมในทุกมิติ ทุกองค์กร ทุกกิจกรรม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เป็นต้น โลกยุคปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นโลกของการแสวงหาความรู้ และใช้ความรู้เป็นฐานอย่างเข้มข้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน และยั่งยืนของแต่ละประเทศ ดังนั้นเมื่อโลกก้าวเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นเรื่องของ การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีบทบาทต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ และพลโลกมากขึ้นตามไปด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2552 : 1)

สำหรับบรรดาประเทศที่เป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจโลกนั้น คุณภาพระหว่างความรู้กับทรัพยากรได้เอื้อเอียงไปข้างความรู้ โดยความรู้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการกำหนดมาตรฐานการครองชีพ โดยมีความสำคัญมากกว่าที่ดิน มากกว่าเครื่องมือ และมากกว่าแรงงาน ในปัจจุบันประเทศที่ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสูงที่สุดต่างมีความรู้ และใช้ความรู้เป็นพื้นฐานอย่างแท้จริง ในขณะที่ประเทศเหล่านี้สร้างความมั่งคั่งเพิ่มขึ้น

โดยใช้นวัตกรรมต่างๆ ของตนนั้น ก็สร้างงานใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับความรู้ขึ้นมาหลายล้านตำแหน่งและในหลากหลายสาขาที่เกิดขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว อาทิ วิศวกรความรู้ ผู้บริหารความรู้ และผู้ประสานงานความรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 : 1-2)

ในองค์กรที่มีแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และความสามารถสูงจะส่งผลต่อ การพัฒนาองค์กร (organizational development) ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้นไปด้วย ทั้งนี้จากสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันสูงนั้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นแรงผลักดันให้องค์การต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ 2544 : 3)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องแสดง ภาวะความเป็นภาวะผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (as people learn, their abilities expand) และ “องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ก็จะเติบโต (grow) และพัฒนา (develop) ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารเป็นปัจจัยและเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลง และจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสำคัญและความ

จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมในความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา (ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ 2545 : 67) สอดคล้องกับ แรตซิล (Razil) และ สวันชัน ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบขององค์การ (organizational system) ซึ่งส่วนต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาดหรือความซับซ้อนขององค์การ การตัดสินใจ อำนาจในองค์การ วัฒนธรรมในองค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความมีประสิทธิภาพในองค์การ การติดต่อสื่อสาร และเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (แรตซิล และ สวันชัน 2540 : 10 – 11)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
2. เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

วิธีการศึกษา

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว และมีการวัดผลเพียงครั้งเดียวไม่มีการทดลอง (the one - shot, non – experimental case study)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษา ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 128 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากประชากร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการของ เกรจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2551 : 130) ได้ตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียน จากจำนวนทั้งหมด 128 โรงเรียน การสุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใช้สัดส่วนของแต่ละอำเภอโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) มีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนสัดส่วนประชากรแต่ละอำเภอ โดยการสุ่มระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่าง อำเภอเมืองนครปฐม 39 โรงเรียน อำเภอกำแพงแสน 39 โรงเรียน อำเภอดอนตูม 19 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูสถานศึกษาละ 2 คน รวม 4 คน รวมทั้งสิ้น 388 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน
2. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 108)

การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี หนังสือ ตำรา เอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเรียบเรียง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณา ตรวจสอบแบบสอบถาม ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ เพื่อปรับปรุงแก้ไข และถูกต้องของเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูสถานศึกษาละ 2 คน รวม 4 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีการของครอนบาค (Lee J. Cronbach, 1974 : 161) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่า .960

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสิทธิภาพการทำงาน ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

และองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำไปเทียบกับเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (John W. Best, 1970 : 190) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำ / องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ / องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ / องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ / องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ / องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

(n = 97)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (x_1)			
1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($x_{1.1}$)	3.88	0.30	มาก
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ($x_{1.2}$)	3.83	0.35	มาก
1.3 การกระตุ้นเข้าปัญหา ($x_{1.3}$)	3.82	0.37	มาก
1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($x_{1.4}$)	3.84	0.36	มาก
รวม	3.84	0.33	มาก
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (x_2)			
2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ($x_{2.1}$)	3.74	0.32	มาก
2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($x_{2.2}$)	3.72	0.32	มาก
2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ($x_{2.3}$)	3.71	0.33	มาก
รวม	3.73	0.32	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาราย ด้าน พบว่าผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นด้านที่มีระดับ การปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.30) รองลงมาได้แก่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.36) การสร้าง แรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.35) และการกระตุ้นเข้า ปัญหา หากำมัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับ คุณภาพตามแนวคิดของเบสท์ (Best) โดยภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) ปรากฏรายละเอียดดังนี้ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.37) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.32) รองลงมาได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.32) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.33)

ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

ในการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรง ผู้วิจัยใช้วิเคราะห์โดย การหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับ คุณภาพตามแนวคิดของเบสท์ (Best) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา นครปฐมเขต 1 มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) ปรากฏรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

(n = 97)

องค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)	3.80	0.39	มาก
แบบแผนทางความคิด (Y_2)	3.76	0.40	มาก
วิสัยทัศน์ร่วม (Y_3)	3.82	0.38	มาก
การเรียนรู้ของทีม (Y_4)	3.81	0.39	มาก
การคิดเชิงระบบ (Y_5)	3.84	0.34	มาก
รวม	3.80	0.37	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการคิดเชิงระบบ เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.34) รองลงมาได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.38) การเรียนรู้ของทีม ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.39) ความเชี่ยวชาญของบุคคล ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.39) และแบบแผนทางความคิด ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ปรากฏรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

(n = 97)

ภาวะผู้นำ	องค์การแห่งการเรียนรู้					
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_{tot}
$X_{1,1}$	.835**	.764**	.881**	.828**	.923**	.859**
$X_{1,2}$	.814**	.767**	.857**	.801**	.867**	.835**
$X_{1,3}$	.847**	.823**	.872**	.840**	.883**	.868**
$X_{1,4}$	.934**	.849**	.956**	.909**	.942**	.933**
$X_{2,1}$	.689**	.597**	.727**	.668**	.741**	.694**
$X_{2,2}$	.691**	.629**	.712**	.668**	.706**	.693**
$X_{2,3}$	.755**	.699**	.770**	.730**	.747**	.753**
X_{tot}	.878**	.810**	.910**	.859**	.915**	.889**

**นัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($X_{1.4}$) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด (ค่าความสัมพันธ์ = .956) รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($X_{1.4}$) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการคิดเชิงระบบ (Y_5) (ค่าความสัมพันธ์ = .942) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($X_{1.4}$) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1) (ค่าความสัมพันธ์ = .934) ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($X_{2.1}$) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด (ค่าความสัมพันธ์ = .597)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่ภาวะผู้นำแต่ละแบบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด รองลงไปได้แก่ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นเข้าปัญหา ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับเป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด ตามลำดับ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการคิดเชิงระบบ เป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด รองลงไปได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด

เป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการคิดเชิงระบบ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้รางวัลตามสถานการณ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านแบบแผนทางความคิดมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายผลเพื่อความชัดเจน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาที่ภาวะผู้นำแต่ละแบบพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด รองลงไปได้แก่ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นเข้าปัญหา ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับเป็นด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด ตามลำดับ ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเป็นผู้ที่นำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา มีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ต่อบุคลากรในสถานศึกษา จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีค่ามัธยเลขคณิตสูงกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แนวคิดของบาส (Bass) (1985)

เกี่ยวกับมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลูกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและการอ้างอิงตัวผู้นำการสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพราะมีอิทธิพลการทำนายสูงสุดที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และการแก้ไข (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2552 รวมถึงพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 มีสาระสำคัญที่เน้นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทางการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกประเภทสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นที่ไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา นอกจากนั้น ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในปัจจุบันในยุคของการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ผู้บริหารต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาและต่อตนเอง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนนโยบายการปฏิบัติการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและความต้องการของชาติ ในการวางยุทธศาสตร์และมาตรการในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทุกระดับ โดยหน่วยเหนือและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ มีสมรรถนะเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการประเมินสู่มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหาร และครูผู้สอน ตลอดจนการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งให้มีความรู้ด้าน ICT เพื่อสามารถใช้เทคโนโลยีในการเปิดโลกทัศน์ให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการใช้ระบบเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา ในการบริหารจัดการระบบโชนคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เหล่านี้ล้วนจะมีส่วนในการผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีและใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของยุพา เสนาพะนิ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐมพบว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีประสิทธิผลการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับดีทุกด้าน และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอน ส่วนผลงานวิจัยของ วันชัย ธงชัย ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงานภาพรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่นำร่องการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนำร่องใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก และพบว่าด้านปัจเจกบุคคลยังส่งผลต่อรายงานทางการเงิน ผลงานวิจัยของวิชัย จันทวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำในระดับมาก และเป็นรายด้านเรียงตามลำดับเช่นเดียวกันคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ ที่พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นตามมา

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับดี ซึ่งมีหลักการฝึกปฏิบัติด้านการคิดเชิงระบบมากที่สุด และมีหลักการฝึกปฏิบัติด้านแบบแผนทางความคิดอยู่ในลำดับสุดท้าย เนื่องจากในช่วงแห่งการปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาต่างก็พยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้

เป็นไปตามมาตรฐานและวิสัยทัศน์ทางการศึกษาแห่งชาติให้ได้ นอกจากนี้แล้ว การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหารสถานศึกษาก็เป็นไปในลักษณะที่บุคลากรต่างก็ร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันต่างร่วมกันอภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ทางด้านการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาผู้บริหารและครูต่างก็มีหลักการฝึกปฏิบัติด้านการคิดเชิงระบบ กล่าวคือ มองความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในภาพรวม เซงเก (Senge) (1990) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะการคิดเชิงระบบนั้นจะบูรณาการวินัยด้านอื่นเข้าไว้ด้วยกันประกอบกับทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะมององค์การอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด สามารถที่จะเข้าใจถึงสาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ขึ้นนั้นจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่หรือสามารถปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัตรได้เป็นอย่างดี มีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาก่อนที่จะลงมือกระทำการใดๆ ลงไป และนำผลการปฏิบัติงานด้านการสอนและข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า สถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่ก็ผ่านเข้าเกณฑ์ระดับมากเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และการที่ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะระดับการศึกษาของบุคลากรในสถานศึกษานั้นได้รับการพัฒนาจนอยู่ในระดับปริญญาตรีโดยส่วนใหญ่หรือระดับการศึกษาส่วนใหญ่ไม่น้อยแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ คุ่มทอง (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการฝึกปฏิบัติ ทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน กล่าวโดยสรุป

คือ จากงานวิจัยที่กล่าวมา พบว่า มีความสอดคล้องกันในเรื่องระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเช่นกัน กล่าวคือ เป็นเพราะเหตุส่วนใหญ่อายุและระดับการศึกษาของบุคลากรในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมนั้นอยู่ในระดับที่ดิโนเปอร์เซ็นต์ที่พอๆ กัน คือระดับปริญญาตรี รองลงมาคือระดับปริญญาโท ส่วนต่ำกว่าปริญญาตรีมีน้อยมาก จึงมีส่วนให้ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน

จากที่กล่าวมาในข้างต้นสามารถสะท้อนภาพให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้ผลดีมีประสิทธิภาพผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานจะต้องร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคณาจารย์บนฐานของความร่วมมือกันทางด้านวิสัยทัศน์และนโยบาย การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และการคิดวิเคราะห์ร่วมกันบนฐานการทำงานเป็นทีมและอย่างเป็นระบบด้วยก็จะทำให้ในหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

3. จากการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะของภาวะผู้นำ กล่าวคือผู้บริหารปฏิบัติตนในทางที่เสียสละ มีการปฏิบัติอยู่ในกรอบของค่านิยมของสถานศึกษา มีการตัดสินใจที่คำนึงถึงจริยธรรมอันดี อีกทั้งยังควบคุมอารมณ์ของตนได้แม้ในยามวิกฤติ จึงทำให้ครูนั้นเกิดความเลื่อมใสและยอมรับในตัวผู้บริหารผู้บริหารจึงกลายเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ครูนั้นจะนำไปเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตามผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการเรียนรู้อยู่เสมอ การเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลในเชิงบวก มีวิสัยทัศน์ของตนเอง เกิดความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจภายในตนเองที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและสถานศึกษาให้สำเร็จ ด้วยค่านิยมผู้บริหารที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ จึงทำให้เกิดการกระตุ้นให้ครูนั้นเกิดการใช้ปัญญาในการพิจารณาปัญหาต่างๆ เกิดการเรียนรู้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม โดยผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยนกันอย่างเปิดเผยและอิสระ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่จะกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นต่างๆ เป็นผู้ที่สามารถจับประเด็น

สำคัญได้ดี และรู้จักตั้งสมมติฐานขึ้นเพื่อให้เกิดการค้นหาคำตอบของปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้การปฏิบัติในเรื่องการระบุนความสำคัญของการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองยังส่งผลดีให้ครูรู้ว่าสิ่งที่ผู้บริหารต้องการนั้นคืออะไร และการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูใช้ปัญญานั้นจะทำให้ครูนั้นรู้ว่า จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างไร จะทำให้ครูตระหนักรู้ในตนเองถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายและความเป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งช่องว่างนี้จะเป็นแรงตึงเครียดที่สร้างสรรค์ (creative tension) อยู่ภายในใจของครู ส่งผลให้ครูนั้นเกิดความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายเป็นความจริงมากขึ้น โดยการเรียนรู้ให้มากขึ้น ปรึกษาหารือกับเพื่อนครูมากขึ้น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์มากขึ้น จึงส่งผลให้เกิดความเชี่ยวชาญของตนเองมากขึ้น และการที่ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ปัญญาต่อครูย่อมทำให้ครูมีมุมมองในภาพรวมทั้งหมด และเห็นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังได้กระตุ้นการใช้สติปัญญาของครูในการที่จะพิจารณาถึงเหตุการณ์อย่างถี่ถ้วน มองเข้าไปถึงแก่นแท้ของความจริงมากกว่าใช้ความรู้สึกของคน อีกทั้งกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพจะนำความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรออกมาอย่างทั่วทุกระดับ และยังพัฒนาเทคโนโลยีในการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนอีกด้วย นอกจากนี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้ส่งเสริมการพัฒนาตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังให้และรับข้อมูลย้อนกลับเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และยังจัดเตรียมสิ่งต่างๆที่จะให้การช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษาและสอนงานแก่บุคลากร ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ มาลี ธรรมศิริ (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทบบาโน (Tebbano) (2002 : Abstract) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้ควบคุมดูแลนั้นช่วยให้เกิดผลสำหรับการพัฒนาความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คอร์กลิน (Coughlin) (2003 : Abstract) ที่ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่ได้เป็นตัวตัดสินความก้าวหน้าของโรงเรียนประถมต้นแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของโลก สอดคล้องกับความคิดของแบรนด์ (Brand) (2004) ที่ว่า สถานศึกษาที่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่เร้าใจและจากการวิเคราะห์

ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นพบว่าอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นตามมา

3.2 จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในลักษณะที่เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้คล้อยตาม มีความประพฤติที่ดีมีคุณธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษา จนทำให้ผู้ตามเลียนแบบผู้นำ เกิดแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้ตามผู้นำ นอกจากนี้พฤติกรรมที่คล้อยตาม จนทำให้เกิดแรงจูงใจในการที่จะสร้างสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม เกิดความพยายาม และทุ่มเทพลังใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สูงขึ้น การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากรจะทำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามว่า สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งผู้บริหารยังกระตุ้นให้ครูและบุคลากรนั้นรู้จักวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง รู้จักที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองให้มากขึ้นตามสายงานของตน ประกอบกับการคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของครูและบุคลากรก็จะส่งผลให้เขาเหล่านั้นได้เกิดพลังใจที่จะก้าวไปสู่เส้นทางการทำงานที่ก้าวหน้ามากขึ้น เพราะว่าผู้บริหารให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหามากมาย เป็นรายบุคคล จึงทำให้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการที่จะสร้างพลังใจนั้นมากขึ้นไปตามระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3.3 จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิด เพราะการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในวิธีการคิด มีค่านิยมและความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารที่มีคุณธรรมและอยู่ในกรอบของจริยธรรม อันมีอิทธิพลต่อหลักการฝึกปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนในการคิดของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบกับผู้บริหารสร้างความกระตือรือร้นในวิสัยทัศน์เพื่อเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเอาอย่างผู้บริหารในวิธีการคิด การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตรงตามการณ์ต่างๆ อย่างถี่ถ้วน ไม่ด่วนสรุปสถานการณ์ตามที่เห็น การที่ผู้บริหารเสนอแนะให้ครูได้คิดค้นหาสาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบก็ส่งผลให้หลักการฝึกปฏิบัติขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิดของครูได้รับการพัฒนาและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ คิง (King) (1997 : Abstract) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการแบบแผนทางความคิด

3.4 จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีโลกในแง่ดี มองความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในอนาคตของสถานศึกษา เป็นผู้ ที่สร้างบรรยากาศในการที่จะร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ประกอบกับผู้บริหาร เป็นผู้ ที่ยกระดับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้ สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความสามารถดูแลแก้ปัญหาของตนเอง ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ มีแรงจูงใจที่มาจากตนเอง และเกิดพลังแห่งตนเองที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารยังทำให้ครูและบุคลากรเสียสละผลประโยชน์ส่วนตน โดยการเป็นแบบอย่างในการเสียสละ และเป็นผู้ ที่ยึดมั่นในอุดมการณ์จะส่งผลให้ครูและบุคลากร ในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจและเอาใจใส่อย่างผู้บริหาร และร่วมแรงร่วมใจกันที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ เป็นจริง

3.5 จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของทีม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายกันอย่างเปิดเผย เพราะผู้บริหารเป็นผู้ ที่เสมือนครูตามที่ เซงเก (Senge) (1990) ได้กล่าวเอาไว้ว่า งานใหม่ของผู้ผู้นำคือ บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นครู เป็นผู้ ที่สามารถทำให้ผู้ตามเข้าใจในแรงขับเคลื่อนเชิงระบบในการเปลี่ยนแปลงรูปร่างของสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีพฤติกรรมในการตั้งประเด็นปัญหา ตั้งสมมติฐาน และตั้งคำถามให้ครูและบุคลากรนั้นร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และค้นหาความเป็นจริงร่วมกัน ส่งผลให้การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ขึ้น อีกทั้ง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการร่วมกันเรียนรู้และคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาเดิมๆ การที่ผู้บริหารร่วมกับครู ในการคิดค้นสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ ที่เรียนรู้อยู่ตลอดจะทำให้การเรียนรู้ของทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์

กับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของทีม

3.6 จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่สัมพันธ์ต่อการจัดการแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการคิดเชิงระบบให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ทำตามอย่าง อีกทั้งยังสอนให้มองในภาพรวม มองความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ และสร้างเป็นโครงสร้างทางความคิดในเชิงระบบ อีกทั้งผู้บริหารยังเป็นผู้ ที่มีความฉลาด มั่นใจในการคิด และคุณลักษณะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหาของผู้บริหารที่เป็นผู้ที่ตั้งคำถาม ให้คิด ไตร่ตรองอย่างรอบคอบอย่างมีเหตุผล ให้ผู้ตามคิดถึงสาเหตุ และปัจจัยต่างๆ อันเป็นต้นที่มาของปัญหา ให้ผู้ตามคำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหามีความเหมาะสมเพียงใด อันเป็นผลดีต่อการใช้ปัญญาของครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้บทวน ไตร่ตรอง ค้นหาความจริงและมองสถานการณ์ในภาพรวม นอกจากนี้ยังส่งเสริมบุคลากรให้ใช้ข้อมูลย้อนกลับมาวางแผนพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น เซงเก (Senge) (1990) ยังกล่าวด้วยว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นนักออกแบบในเรื่องนโยบาย, กลยุทธ์ และระบบขององค์การ ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำเชิงรุก คุณลักษณะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญามิ สอดคล้องกับบทบาทในการเป็นนักออกแบบ กล่าวคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ออกแบบนโยบาย วางกลยุทธ์ ออกแบบระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ ในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นเข้าว่าปัญญามีค่าเฉลี่ยมีเลขคณิตต่ำกว่าด้านอื่น ดังนั้นผู้บริหารควรแสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเป็นเรื่องที่ท้าทาย โดยผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะ เน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การก็ต่อเมื่อเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น และผู้บริหารควรกระตุ้นการใช้ปัญญา สร้างความตระหนักในปัญหา สร้างระบบความคิด

เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ มียุทธศาสตร์การคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมองสภาพปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ กระตุ้นให้ครูตระหนักรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเอง เป็นสิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานศึกษาพัฒนาให้เกิดแก่ผู้บริหารและครู ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. จากการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สิ่งที่ได้รับพัฒนาเพิ่มขึ้น คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้หลักการฝึกปฏิบัติที่มีความสำคัญเป็นอย่างที่ควรพัฒนามากที่สุดคือ หลักการฝึกปฏิบัติด้านการคิดเชิงระบบ เพราะว่าการคิดเชิงระบบเป็นหลักการฝึกปฏิบัติที่สำคัญมากที่สุดนอกจากนี้ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากร ให้เข้าถึงคุณค่าและเรียนรู้ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรแต่ละคนและใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้บุคลากรทั้งหมดทุ่มเทคุณค่าของตนให้แก่องค์กรด้วยความเต็มใจ ด้วยการจัดการสัมมนาและฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กร หรือการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานจริง ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ที่มีความสนใจในการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้ที่จะเข้าถึงคุณค่าและศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร เรียนรู้วิธีการใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจ เช่น การปรับปรุงระบบการให้รางวัลตอบแทนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่เป็นเครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำหรือการทำงานเป็นทีม และควรพัฒนาต่อเนื่องให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูมืออาชีพ (professional learning communities)

เอกสารอ้างอิง

- ชัยวัฒน์ ดุ่มทอง. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. (2545). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB).
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณวุฒิปริญญา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุพา เสนาะพิน. (2546). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย จันทวงศ์. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิโรจน์ สาริตนะ และอัญชลี สาริตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีคุุณวุฒิปริญญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). ความรู้เพื่อการพัฒนา.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2544). วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับคนไทยยุคใหม่ในเศรษฐกิจฐานความรู้.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). รายงานการวิจัย เรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี.
- Bass, Bernard M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : The Free Press.
- Brand, Ron. (2004). “Is this school a learning organization? : 10 ways to tell.” Journal of staff Development 24, 1 (Winter 2003) : 10 [Online]. accessed 13 january 2004. Available from : H.W. Wilson Web WN : 0334902131002.
- Coughlin, Patricia Kathleen. (2003). “The impact of teacher turnover on the learning organization of parish elementary schools.” Ed.D. Dissertation, Immaculata College.
- Best, John W. (1970). **Research in Education**. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- King, Stephen Ward. (2002). **Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning**.” Ph.D. Dissertation, Portland State University.
- Krejie and Morgan อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). **นิตยภัตบริหาร**.
- Cronbach, Lee J. (1974). **Essentials of Psychology Testing**. New York : Harper & Row Publishers.
- Razik และ Swanson อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). **โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้**.
- Likert, Rensis, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีวิจัย พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**.
- Senge, Peter M. (1990). **The Leader’s new work : Building Learning Organization** . Sloan Management Review, 32 (1).
- Tebbano, Michael Donald. (2002). “A Study of the Relationship between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations.” Ed.D. Thesis, Seton Hall University, College of Education and Human Services.

