

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ต่อเนื่องจากฉบับที่ 10 ให้ความสำคัญกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ดังนั้น การศึกษาจึงอยู่ในฐานะที่เป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ซึ่งผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องตระหนักว่า “การพัฒนาศักยภาพของคน” เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ (รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์. 2549 : 54)

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบหลายประการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา และหมวด 1 (มาตรา 6) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น สถานศึกษาหรือโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning) โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน โรงเรียนจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่สำหรับให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสำหรับขยายความรู้ความสามารถได้อย่างสร้างสรรค์ (Expand capacities to create) และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel. 2008 : 33)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (As people learn, their abilities expand) และ “องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (Grow) และพัฒนา (Develop) ต่อได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546 : 6) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดทางการบริหารของเซ็งกี ซึ่งได้กล่าวถึง

ทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ซึ่งก็คือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (จำริญ จิตรหลัง. 2550 : 19) ซึ่งก็ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) 2) รูปแบบวิธีความคิด (Mental model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) (Senge. 1999 : 6) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จำริญ จิตรหลัง. 2550 : 19) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด โดยให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ชนะ พงศ์สุวรรณ. 2548 : 4)

ผู้นำนับว่าเป็นบุคคลสำคัญ ทำหน้าที่เหมือนเสาหลัก เป็นผู้กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบในการทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเบส (Bass) ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (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 : 444-447) จากแนวคิดของเบส เกี่ยวกับผู้นำทั้ง 2 แบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งนักวิชาการบางคนเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้น น่าจะมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 377)

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีบทบาทหนึ่ง คือ การจัดการศึกษา ทั้งในและนอกระบบ มีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่จัดการศึกษา ได้แก่ สำนักงานการศึกษา มีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 435 โรงเรียน ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนในระดับ ปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานการศึกษา. 2551ก : 1-3) โดยโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานครทั้ง 435 โรง อยู่ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา ซึ่งสำนักงานการศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ในแผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ.2551 ว่า “สำนักงานการศึกษาคือองค์กรหลักด้านการจัดการศึกษา โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาสู่องค์กรใฝ่เรียนรู้ บริการการศึกษาให้ก้าวไกล ก้าวทันโลก ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม นำความรู้ พร้อมเป็นพลเมืองที่มีคุณค่า ภายใต้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล” เป้าประสงค์การพัฒนา สำนักงานการศึกษา พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานการศึกษา. 2550 : 9) ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 บัญญัติสาระสำคัญว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนเจตคติของข้าราชการในสังกัดเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550 : ออนไลน์) ดังนั้น โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นส่วนราชการและเป็นองค์กรหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่จัดการศึกษาในระบบให้กับประชาชน จึงจำเป็นต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 และสอดคล้องกับนโยบายของกรุงเทพมหานครในการกำหนดแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครใน 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2551-2555) จะพัฒนานักเรียนและครูให้มีคุณลักษณะเป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (สำนักงานการศึกษา. 2551ข : 12) ตลอดจนเป้าประสงค์ของสำนักงานการศึกษาในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการรายงานความสำเร็จในด้านโรงเรียน ด้านผู้บริหาร ด้านครูและด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ 2550 พบว่า ด้านโรงเรียน มีโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีระดับประถมศึกษา ขนาดกลางประจำปีการศึกษา 2549 ได้แก่ โรงเรียนสวัสดีวิทยา (โรงเรียนสวัสดีวิทยา. 2549 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) และมีโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประเภทสถานศึกษาจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ประจำปีการศึกษา 2550 ได้แก่ โรงเรียนพยามนชาตุราชศรีพิจิตร (กรุงเทพมหานคร. 2551 : 1) มีโรงเรียนที่ได้รับการคัดสรรให้รับรางวัลผลงาน “หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม” ระดับเหรียญทอง ประจำปีการศึกษา 2549 (สำนักงาน

เลขที่การศรศท. 2550 : 166) ในด้านผู้บริหาร พบว่า มีผู้บริหารได้รับรางวัลครูศรศท.รางวัลครูดีเด่นประจำปี 2549 ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา (กองบรรณาธิการ. 2550 : 29) ด้านครุมีข้าราชการครูได้รับรางวัลครูภาษาไทยดีเด่น ประจำปี 2548 จากศรศท. (กองบรรณาธิการ. 2549 : 9) จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้พัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บ้างแล้ว ซึ่ง ปัญญา แก้วกัญญา และ สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545 : 63-64) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาการบริหารเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Personal mastery) เป็นการสร้างความรอบรู้ของแต่ละบุคคลให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในทุกด้านเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาโดยหน่วยงาน ได้พยายามส่งเสริมให้มีครูแกนนำครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์เกียรติยศ เป็นต้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การสร้างทีมงานเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งของสถานศึกษา การพัฒนาองค์กรไม่ว่าในระดับใด หากมีทีมงานดีผลงานที่ปรากฏก็จะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนได้รับรางวัลดีเด่นต่าง ๆ

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อจะช่วยให้ทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบภาวะผู้นำแบบใดในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทราบระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ ตลอดจนทราบแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานครต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ทราบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และทราบแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสำนักการศึกษาในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาครูของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. หน่วยในการวิเคราะห์

ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 435 คน แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

2.2 ระยะที่ 1 การดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ทาโร ยามานะ (ยูทช ไกยวรรณ์. 2546 : 105) ขอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มร้อยละ 5 หรือ .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 208 คน ครอบคลุมทั้ง 5 สำนักงานเขต จากนั้นทำการแบ่งตามสัดส่วนในแต่ละขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 58 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 70 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 80 คน และทำการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับสลาก

2.3 ระยะที่ 2 การดำเนินการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่าง 3 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

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 ตามแนวคิดของเซ็งกี 5 ด้าน (Senge. 1999 : 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 ตามแนวคิดของ เซ็งกี 5 ด้าน (Senge. 1999 : 6) คือ

3.2.2.1 บุคคลที่รอบรู้

3.2.2.2 รูปแบบวิธีความคิด

3.2.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

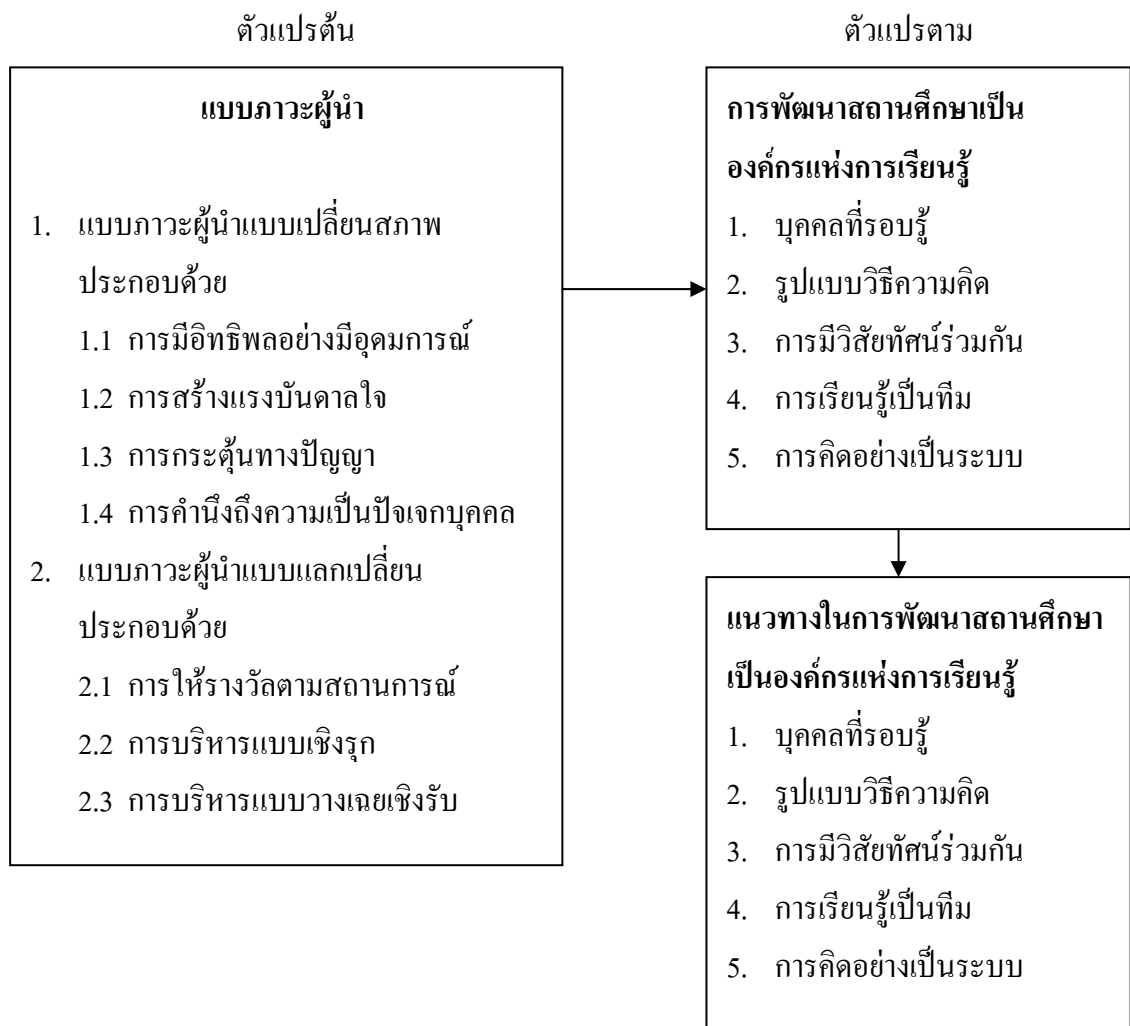
3.2.2.4 การเรียนรู้เป็นทีม

3.2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

## กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge. 1999 : 6) 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ในแบบภาวะ

ผู้นำผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (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 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge. 1999 : 6) 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ 5 ด้าน (Senge. 1999 : 6) ดังนี้

1.1 บุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษา เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวินัยในตนเองและ รู้จักกฎระเบียบวินัยในองค์กร มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสืบค้นข้อมูล

1.2 รูปแบบวิธีความคิด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้บุคลากร ในสถานศึกษาให้รู้จักการสังเกต การจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตั้งข้อสมมุติฐานเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ การสรุปข้อมูลที่ได้อย่างมีเหตุผล รู้จักการแยกแยะความถูกต้อง การตัดสินใจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้บุคลากร ในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ มีการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล มีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

1.4 การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้บุคลากรใน สถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ มีความกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ มีความสามัคคี มีการยอมรับ นับถือกันของบุคลากรในองค์กร มีความรับผิดชอบในการทำงาน ปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากร สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษา

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้บุคลากร ในสถานศึกษา มีการคิดอย่างมีขั้นตอน สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความคิดก่อน – หลัง มีความสามารถในการวางแผนการทำงาน สามารถประเมินผลการทำงานแล้วนำผลมาพัฒนา



ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการศึกษาการหาข้อมูลในการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติจริง มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบวงจร มีการรวบรวมความคิดเป็นหนึ่งความคิด

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ เบส (Bass) ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ผู้นำที่ใส่ใจต่อการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญงอกงามเต็มศักยภาพ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีพฤติกรรม 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรมจริยธรรมสูง สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่วางไว้ เป็นที่ยอมรับนับถือและได้รับความไว้วางใจ เป็นเอกลักษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเปลี่ยนความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มว่า ปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ รวมทั้งการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน พัฒนาช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างภาพที่ดึงดูดความสนใจหรือความมีเสน่ห์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการทำงานเป็นทีม

2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการประติษฐ์คิดค้น กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน ให้การสนับสนุน ผู้มีความรู้ น้อย ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบได้ทุกอย่าง และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ การเอาใจใส่ความต้องการของแต่ละคน เหมือนเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นครูฝึกคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในการทำงาน สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ สร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และยอมรับว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีการใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่ไม่ตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา จะใช้รางวัลเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมอยู่ 3 ด้าน ดังนี้

2.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความต้องการของงาน และจัดหารางวัลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกสิ่งตามที่เขาต้องการ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน ให้แรงเสริมทางบวกให้บรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้คำอธิบายอย่างชัดเจน มีการสนทนาไปตามเรื่องงานบ่อยครั้ง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ให้การสนับสนุนคำจูน มีการตรวจสอบผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้บังคับบัญชา

2.2.2 การบริหารแบบเชิงรุก หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับรักษาระดับของมาตรฐานสูง เป็นผู้นำที่มีความคล่องแคล่วและแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาเข้ามาค้นหาข้อผิดพลาด และการออกกฎระเบียบเพื่อนำมาใช้บังคับ เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ผู้นำสอดส่องดูความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าแก้ไข

2.2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีปัญหา ผู้นำจะคอยควบคุมการกระทำ จนกระทั่งหลังจากเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาถูกเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปเอาใจใส่ดูแล ใช้การลงโทษตามสถานการณ์

3. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ทางปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2551

5. โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 รวมถึง โรงเรียนที่ทำการเปิดสอนขยายโอกาส ตั้งแต่ระดับ ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 435 โรง

## ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งมี 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมี 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass.) ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Hoy & Miskel. 2008 : 444 - 447)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge. 1999 : 6) 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 4 เป็นการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงพรรณนา

ตอนที่ 5 เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีแบบภาวะผู้นำต่างกัน มีการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำผลการวิจัย เป็นข้อมูลในการพัฒนาครูของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำให้สามารถพัฒนา สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน

2. สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนา แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร