

รูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Effective Exercising Charismatic Power of Change Leaders Model for Implementing Education Institutions under the Office of Basic Education Commission

จิราภรณ์ เทพภรณ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการดำเนินการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ปัจจัยการใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) รูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน สร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอโครงการและมีกิจกรรม และการใช้อำนาจบารมีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

คำสำคัญ : รูปแบบ, อำนาจบารมี, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The objective of the study was to investigate the effective exercising of the charismatic power of change leaders model for implementing education institutions under the Office of Basic Education Commission in Thailand. Mixed method research was employed in the study. The results are as follows: (1) There was a high level of charismatic power exercised by change leaders in educational institutions under Office of Basic Education Commission. (2) The effectiveness of the operation in those institutions was at the highest level. (3) The factor of the power exercised that focused on achievement (X_1) has contributed to the overall effectiveness of the operations in each aspect of the operations. 4) A model was achieved for effectively exercising charismatic power by change leaders for effective operations in educational institutions under Office of Basic Education Commission which consisted of the following: motivating participation by subordinates to improve the quality of education; creating trust in subordinates; creating a good relationship with subordinates and getting them to propose projects and

activities. The model showed that charismatic power is used to ensure the effectiveness of educational operations for the quality of student development.

Keywords: model, charismatic power, change leaders

ความนำ

การบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กลไกสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า โรงเรียนมีภารกิจหลักคือ การจัดการศึกษาและการบริหารต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุผลในกระบวนการจะอาศัยทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง และครูผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพหลายด้าน รู้จักใช้อำนาจบารมีได้อย่างสร้างสรรค์ จึงจะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 235) ที่ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่และอำนาจ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ บุคคลในองค์กรเป็นจำนวนมากมายที่เกิดขึ้นความคับข้องใจอันเนื่องจากระบบการทำงานมิได้เป็นไปตามเหตุผลอย่างสมบูรณ์ ระบบคุณธรรม (Merit System) ที่ควรยึดถือก็ไม่ได้นำมาใช้อย่างถ้วนทั่ว กล่าวคือ ตามหลักการพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยเฉพาะการวินิจฉัยสั่งการจำเป็นต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด แต่ในทางปฏิบัติอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการบริหารส่วนใหญ่มิได้เป็นเช่นนั้น แต่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมือง พฤติกรรมต่าง ๆ อาทิการแสวงหาอำนาจ จะมีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการ เรื่องเหล่านี้เป็นปรากฏการณ์ที่เห็นชัดเจนและรู้กันทั่วไป ซึ่งอำนาจแต่ละรูปแบบที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้นั้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องตอบสนองต่ออำนาจแต่ละแบบในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องทราบว่าตนมีอำนาจ และใช้อำนาจที่สอดคล้องกับภารกิจและสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่ง

สอดคล้องกับแมคเคลแลน (McClellan, 1961, p. 236) ที่ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ย่อมมีความต้องการอำนาจ เพราะผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำงานทั้งหมดขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้ แต่ต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์กรในขณะเดียวกัน ถ้าหากว่าผู้บริหารใช้อำนาจบังคับบัญชาที่เคร่งครัด มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะมีกฎเกณฑ์ การควบคุมแบบเข้มงวด การทำงานที่มุ่งแต่ผลงานมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงานย่อมมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ในบางครั้งก็ผู้บริหารใช้อำนาจอย่างขาดความชอบธรรม อ้างข้อกฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ มาใช้กับครู กล่าวคือมีการใช้อำนาจตามความพอใจและอารมณ์ของตนเอง ซึ่งนิธยา แสนใจกล้า (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดกับครูผู้ปฏิบัติการสอน หากครูมีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ก็เชื่อว่าจะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจากผลงานวิจัยของ พิภู ติพิการณ (2548, หน้า 91) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อโรงเรียน และการงานต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ครูจะปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดหรือด้วยความเต็มใจเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน การ

ใช้อำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังงานวิจัยของนิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541, หน้า 51) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีระดับการใช้อำนาจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ ผู้บริหารเลือกใช้ อำนาจ การให้รางวัลมากที่สุด เพราะเป็นอำนาจในการโน้มน้าวใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารด้วยความเต็มใจ ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ส่วนอำนาจการบังคับผู้บริหารใช้ระดับปานกลาง

นอกจากนั้น ในปัจจุบันการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ล้วนอยู่ภายใต้กรอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงนำมาสู่แนวทางในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา และยังมีกรอบของการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่สถานศึกษาไม่อาจเลี่ยงแรงผลักดันต่างๆ ได้ เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจบารมี เป็นต้น (ศรคม เงินศรี. 2551, หน้า 32) โดยการศึกษาการใช้อำนาจบารมีของผู้นำในระยะแรกนั้น จะมุ่งเน้นหรือมีแนวโน้มไปที่การระบุลักษณะเฉพาะของผู้นำเชิงบารมีที่แตกต่างจากผู้นำธรรมดาทั่วไป ซึ่งรวมถึงวิธีการ พฤติกรรมของผู้นำที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดของนักวิชาการสายสังคมวิทยา สำหรับนักวิชาการด้านองค์การนั้น การศึกษาด้านภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกไม่ค่อยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงบารมีมากนัก จนกระทั่งเมื่อทศวรรษที่ 1980s ภายหลังจากที่สถานการณ์ของโลกมีความซับซ้อนและมีพลวัตสูง มีระดับการแข่งขันที่สูงมากขึ้นระหว่างองค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้

องค์กรต้องมีการปรับตัวอย่างรุนแรงทั้งในระดับประเด็นที่ดูเหมือนว่าจะเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี จึงทำให้นักวิชาการด้านองค์การหันกลับมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงบารมีกันเป็นจำนวนมาก (Pillai and Meindl, 1998 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 , หน้า 221) ซึ่งนอกจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว หนึ่งในแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความนิยมจากนักวิจัยด้านภาวะผู้นำ ตั้งแต่ยุคต้นทศวรรษที่ 80 ก็คือ แนวทางการศึกษาการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความหมายโดยนัยที่แสดงถึงกระบวนการ (process) ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (changes) และปรับเปลี่ยนสภาพ (transforms) ของปัจเจกบุคคล (Northouse, 2000, p. 131) และยังมีความหมายที่ว่า ผู้นำคือบุคคลที่คอยทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยจะสามารถกระทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานแบบไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน (Robbins, 2005, p. 367)

อย่างไรก็ตาม อำนาจบารมีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่บุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้อำนาจบารมีของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ที่กล่าวถึงการใช้อำนาจใน 7 ด้าน ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการมีข่าวสารข้อมูล และอำนาจการพึ่งพา โดยบูรณาการร่วมกับแนวคิดของสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) และแนวคิดด้านผู้นำยุคใหม่ของ Bass & Avolio (1994) Greenleaf et.al. (1997) ทำให้ได้รูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมกับความ

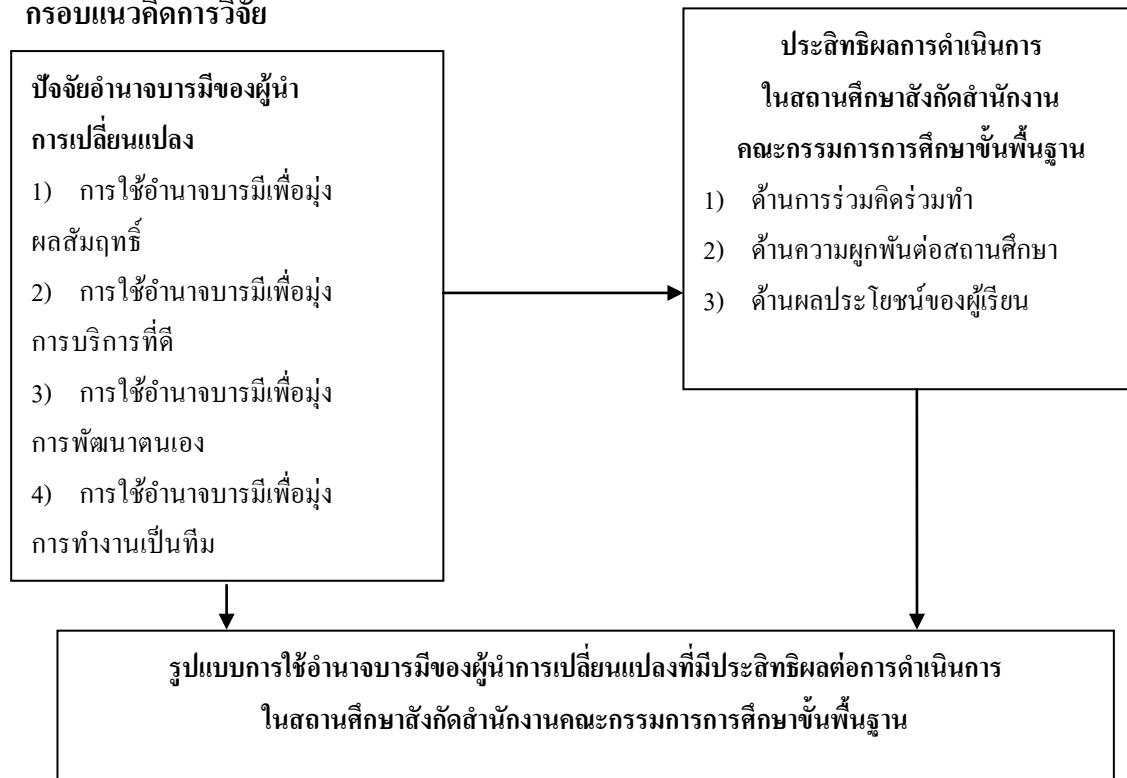
แตกต่างกันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย (1) การใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การให้รางวัลตามผลการทำงาน การจัดการให้การทำงานได้มาตรฐาน และการลงโทษเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน (2) การใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งการบริการที่ดี ประกอบด้วย การใส่ใจบริการผู้อื่นมากกว่าตนเอง การสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน รับฟังปัญหา และช่วยให้ผู้ร่วมงานค้นพบจิตใจที่แท้จริงของตนเอง (3) การใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การใช้เทคนิคเพื่อลดความวิตกกังวล การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดพลัง และรู้จักใช้วิจารณ์ในการทำงาน และ (4) การใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง การรู้จักตัดสินใจด้วยตนเอง การยึดมั่นในความเท่าเทียมกัน และผลตอบแทนตามความรับผิดชอบมาพัฒนาเป็นรูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสาระสำคัญการปฏิรูป

การศึกษาในทศวรรษที่สอง ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอำนาจบารมีของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยอำนาจบารมีของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจการมี
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในงานโรงเรียนให้
บรรลุวัตถุประสงค์นั้น แนวคิดขององค์การตามรูปแบบ
(formal organization) กำหนดให้จัดโครงสร้าง เช่น สาย
บังคับบัญชา การจัดฝ่ายงาน การใช้กฎระเบียบ ฯลฯ เป็น
กลไกต่าง ๆ ไว้เพื่อให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ
อย่างไรก็ตามเพียงกลไกเหล่านี้ยังไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะ
ทำให้สมาชิกในโรงเรียนทำงานได้ตามความ
คาดหวังได้ สิ่งหนึ่งที่ต้องการคือ ผู้ที่จะมาชี้นำและ
ช่วยเหลือให้สมาชิกของโรงเรียน

สต็อกคิว (Stogdill, 1974, p. 275) ได้อธิบาย
ธรรมชาติขององค์การว่าเจตนาธรรมขององค์การต่างๆ ที่
จัดโครงสร้างการบริหารก็เพื่อให้บุคลากรสะดวกที่จะ
ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่การจัดการ
โครงสร้างการบริหารเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ หาก

ปราศจากการเสริมแรงเพิ่มเติม (additional incentives)
ดังนั้นในการบริหารจึงต้องจัดรางวัลหรือเงื่อนไขอื่น ๆ
เพื่อให้องค์การทำงานได้สำเร็จ กลไกการบริหารดังกล่าว
จัดไว้เพื่อกระตุ้นปทัสฐาน (norms) ของกลุ่มบุคลากรให้
แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

การกระตุ้นปทัสฐานของกลุ่มสมาชิกในองค์การ
ด้วยการเสริมแรงเพิ่มเติมการจัดโครงสร้างองค์การ
ดังกล่าวมาเป็นภาระของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารแสดง
บทบาทกระตุ้นหรือเสริมแรงดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นการใช้
พลังอำนาจหรือการใช้อำนาจการมีในการบังคับบัญชา
พลังอำนาจ (power) คือความเป็นไปได้ที่บุคคลหนึ่งซึ่งมี
ตำแหน่งนาายงาน ต้องการจะให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตาม
โดยปราศจากการต่อต้าน (Weber, 1947, p. 152)

อำนาจการมีที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถเป็น
เครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การได้
นักปรัชญาและนักวิชาการได้พยายามอธิบายว่า ทำไมคน
คนเดียวจึงสามารถควบคุมกลุ่มคนหรือบุคคลอื่นได้

คำตอบที่ได้รับคือ “อำนาจ” หรือ “Power” (Stogdill, 1974, p. 275) ซึ่งอำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจทางสังคม คืออำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมได้ และมีอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมทุกชนิด นอกจากอำนาจจะเป็นไปลักษณะใดก็ตามยังมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมตลอดเวลา อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคิลเลนด (McClellan, 1961, p. 263) ที่กล่าวว่าบุคคลที่จะทำงานได้ทั้งหมดขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ จะต้องบริหารงานเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องมีอำนาจบารมี ฉะนั้นอำนาจบารมีจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการใช้อำนาจบารมีอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละคน

วีเบอร์ (Weber อ้างถึงใน สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 55) ได้ให้ความหมายอำนาจบารมี คือ ความเป็นไปได้ที่บุคคลคนหนึ่งซึ่งมีตำแหน่งในสายงานต้องการจะให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตามโดยปราศจากการต่อต้าน

ลอค (Locke, 1976, pp. 27-28) ได้ให้ความหมายของอำนาจบารมี คือ การที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

ฟลิปโป (Flippo, 1970, p. 415) ได้ให้ความหมายของอำนาจบารมีว่า อำนาจบารมี คือ พลัง ใด ๆ ที่มิผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น หากปราศจากพลังนั้น ๆ แล้วพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น

มอร์ส (Mors, 2000, p. 675) ได้ให้คำนิยามของอำนาจบารมีว่า อำนาจบารมี คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลให้มีการใช้พลังงาน และทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง อาจจะขัดเป้าหมายอื่น ๆ การ

ใช้อำนาจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเป้าหมายทั้งหลายมีการขัดแย้งกันและกันหรืออย่างน้อยที่สุดก็มีการขัดแย้งกันเพียงบางส่วน

เนเชวิช (Knezevich, 1984, pp. 31-32) ให้แนวคิดว่าอำนาจบารมี หมายถึง การเป็นเจ้าของหรือผู้ครอบครองทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคมหรือทางจิตวิทยา ซึ่งบุคคลอื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ ดังนั้น บุคคลที่เป็นเจ้าของทรัพยากรจึงเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่น ๆ เหล่านั้น

โรบินสัน (Robbins, 1994, pp. 152-153) ได้ให้ความหมายของอำนาจบารมีว่า หมายถึง ความสามารถของผู้กระทำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ถูกระทำหรือบุคคลเป้าหมายให้กระทำ บางสิ่งบางอย่าง โดยที่ผู้กระทำนั้นไม่ต้องทำด้วยตนเอง อำนาจบารมีเป็น (1) ศักยภาพในตัวบุคคล (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แสดงออกในรูปของอิทธิพลจากผู้มีอำนาจต่อผู้อยู่ใต้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจ (3) การใช้อำนาจมีผลทำให้ผู้ใต้อำนาจแสดงพฤติกรรมด้วยความสำนึกกับผิชอบตามที่ผู้มีอำนาจตั้งใจให้ทำไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือทางอ้อม

ยุกัล (Yukl, 1998, p. 18) ได้ทำการศึกษาการใช้อำนาจบารมีของเฟรนช์ และราเวนแล้วนิยามว่า อำนาจบารมี หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติหรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตนต้องการ

จากความหมายของอำนาจดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า อำนาจบารมีเป็นความสามารถในการแสดงออกถึงศักยภาพของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงหรือมีอิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านความคิด ทศนคติ เป้าหมายความต้องการ ค่านิยมของบุคคลอื่นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง การใช้อำนาจบารมีจะใช้กับบุคคลเป้าหมายโดยตรงหรือทางอ้อมก็ได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (mixed method research) โดยมีขั้นตอนการวิจัย คือ ขั้นตอนการวิจัย มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ ปัจจัยอำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินการใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ การใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภท โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 118 โรงเรียน รวม 118 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 17 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมด้วยตนเองทั้งการสัมภาษณ์และการ เก็บแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์โดย วิธีอุปนัย วิเคราะห์และการพรรณนาความ ค่าสถิติ

พรรณนา คือ การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)

ผลการวิจัย

การใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการ ดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยอำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ ใช้ อำนาจบารมีเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิผลต่อการ ดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม และในรายด้านครบทุก ด้าน ได้รูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ที่มีเป้าหมายเพื่อการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เพื่อ การให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้จักตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อการ ยึดมั่นในความเท่าเทียมกัน เพื่อให้ผลตอบแทนตาม ความรับผิดชอบเพื่อการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ใช้ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อการสร้างการมี ส่วนร่วมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจตัดสินใจในการ ทำงาน เพื่อการสร้างการสื่อสาร 2 ทางที่ชัดเจน และเพื่อ การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางการใช้อำนาจบารมี จูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ใช้ อำนาจบารมีสร้างความไว้วางใจกับผู้ได้บังคับบัญชา รับ ฟังปัญหา และช่วยให้ผู้ร่วมงานค้นพบจิตใจที่แท้จริงของ ตนเอง ใช้อำนาจบารมีสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานและให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้เสนอโครงการ กิจกรรมส่งพร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ ของตนเองที่ต้องการให้เกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบ และ ใช้อำนาจบารมีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการจัด

การศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นร่างรูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า ที่สำคัญ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยอำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม และในด้านการร่วมคิดร่วมทำ ด้านผลประโยชน์ของผู้เรียน และด้านความผูกพันต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับไพโรจน์ ทองนา (2548 , บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 โดยใช้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 4 เป็นกลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารในด้านการตัดสินใจสั่งการ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ ด้านการประสานงานและด้านการประเมินผลงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าเกิดมุมมองใน 2 ลักษณะของเรื่องการใช้อำนาจบารมี คือ ในมุมมองแรกเมื่อพิจารณาจากการใช้อำนาจบารมีแยกกับประสิทธิภาพสถานศึกษาจะเป็นมุมมองที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งผลลัพธ์ (result

based management) ในมุมมองที่สอง เป็นมุมมองเรื่องการใช้อำนาจบารมีในเชิงกระบวนการ ซึ่งมองว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ควรใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมเสียก่อน เมื่อเกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้ว

(participative management) ย่อมนำไปสู่ประสิทธิภาพด้านผู้เรียน และความผูกพันต่อสถานศึกษาได้ตามมา ซึ่งการจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กันของทั้ง 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านการมุ่งผลลัพธ์ (result based management) และมุมมองด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) ต้องมีเป้าหมายของกระบวนการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่ชัดเจน และยังต้องมีแนวทางการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพกำกับไว้ด้วย ส่งผลให้เกิดการพัฒนารูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เน้นเรื่องของการใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์กับประสิทธิภาพในสถานศึกษาใน 3 เรื่อง คือ ด้านการร่วมคิดร่วมทำ ด้านความผูกพันต่อสถานศึกษา ด้านผลประโยชน์ของผู้เรียน ภายใต้เป้าหมายของกระบวนการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่การใช้อำนาจบารมีเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเรื่องของลักษณะและการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการใช้อำนาจบารมีกำหนดความต้องการของผู้ร่วมงาน และมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้สถานศึกษามุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การให้รางวัลตามผลการทำงาน การจัดการให้การทำงานได้

มาตรฐาน และการลงโทษเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตาม มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าบางส่วนยังคงเป็นเรื่องของคุณลักษณะ (Traits) หรือทักษะ (Skills) ส่งผลให้เกิดการมีอิทธิพลต่อความคิด ต่อผู้ตาม (idealized influence) เนื่องจากผู้นำจะมีบารมี คือมีการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความสำคัญในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจึงสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้ การคำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (individualize consideration) โดยให้ การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคน ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ การกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (intellectual stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาคกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ที่สำคัญมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการไกลและสามารถรับรู้การ

เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว ดังนั้นผู้นำจะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, หน้า 259) ดังแสดงให้เห็นได้จากผลการวิจัยของสุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550 , บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 สมรรถนะ มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพ (2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนามูลฐานมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านความร่วมมือร่วมใจ และสมรรถนะในงานร่วมทุกสมรรถนะที่กลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นอย่างจริงต่ำกว่าระดับความคาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ และสูงกว่าระดับความคาดหวัง (3) ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านสูงขึ้น และ (4)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และ
สมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนาทุกด้าน และราย
ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และ
(5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการ
พยากรณ์สมรรถนะหลักสมรรถนะในงานของข้าราชการ
ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ได้

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำรูปแบบการใช้อำนาจ
บารมีของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการ
ดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้เพื่อนำไปสู่การ
ได้รับการรับรองคุณภาพทางการศึกษา
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สามารถนำรูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้บริหาร
เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน ที่สร้างขึ้นใช้ในการพัฒนาการใช้อำนาจ
บารมีของบริหารสถานศึกษาต่าง ๆ ให้สามารถก้าวสู่การ
พัฒนาการใช้อำนาจบารมีได้อย่างเหมาะสม
3. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกแห่ง
สามารถก้าวไปสู่องค์กรธรรมาภิบาล ได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. นำรูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้บริหาร
เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน ไปวิจัยเชิงปฏิบัติการในระดับประเทศ เพื่อ
ยกระดับคุณภาพการศึกษาทั่วประเทศ
2. นำรูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้บริหาร
เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน ไปวิจัยเพื่อสร้างให้สถานศึกษาในสังกัด
สำนักงาน
3. นำรูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้บริหาร
เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการ
ดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปวิจัยเชิงปฏิบัติการกับ ประชาชน
ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นแนวทางในการ
พัฒนาการใช้อำนาจบารมี ที่มีประสิทธิผลสอดคล้องกับ
มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นิพนธ์ ระสิตานนท์. (2514). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน
กับขวัญของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิตยา แสนใจกล้า. (2548). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.
งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- พิกุล ดีพิจารณ์. (2548). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชาองค์การและการจัดการทางสังคม. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพโรจน์ ทองนา. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4. ค้นจาก <http://www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=2272>
- สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2545). หลักการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ. ค้นจาก <http://www.moe.go.th>
- สุพานิ สฤณภูวนิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, N.J.: Paulist Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- McClelland, D. C. (1961). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Northouse, P. G. (2000). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). London: Sage.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). N.J.: Pearson.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.



กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

Strategies for Developing Organizational Culture Enhancing Professional Learning Community in Basic Education Institutions under the Department of Local Administration

ชลธิพร เกลี้ยงสง และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ ปิตยานนท์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2) ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และ (3) กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

วิธีดำเนินการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร ครูและบุคลากรสนับสนุน และการสนทนากลุ่ม (focus group) ผลการวิจัยพบว่า (1) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฯ ซึ่งมีอยู่ 5 ด้าน และวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 8 ด้าน (2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฯ มีจำนวน 8 ด้าน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ฯ มีจำนวน 5 ด้าน และ (3) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 5 ด้าน

คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้, การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The purposes of this research are as follows: (1) to study professional learning community and culture in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand (2) to investigate organizational culture factors enhancing the professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand and (3) to determine strategies for developing organizational culture to enhance professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand.

The research analyzed documents, principles, concepts, theories, related studies and interviews by using questionnaires answered by administrators, teachers, and support personnel as well as a focus group. The findings indicate that: (1) The 5 dimensions of the professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand, as well as overall dimension, is rated at a high level; (2) Organizational culture in basic

education institutions under the Department of Local Administration in Thailand consists of 8 dimensions; (3) Strategies for developing organization culture enhancing professional learning community in basic education institutions under the Department of Local Administration in Thailand consist of 5 dimensions.

Keywords: learning community, developing organization culture, basic education institutions

ความนำ

การจัดการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องเป็นการศึกษาที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ รู้จักคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม มีจริยธรรม รู้จักพึ่งตนเอง ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพสูงขึ้น การบริหารงานโรงเรียนปัจจุบัน มีเป้าหมายที่มุ่งปลูกฝังอบรม พัฒนาคุณภาพการศึกษาและชีวิตของนักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อผลิตสมาชิกที่มีคุณภาพให้กับสังคม โดยให้มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่ท้องถิ่นมากขึ้น ให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามแนวทางการจัดการศึกษา ที่พระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 12-13)

การบริหารงานองค์การใด ต่างมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ โดยที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลไกที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการบริหารงานขององค์การให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ช่วยกันบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมี

หลักและวิธีการบริหารที่เหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในการทำงานร่วมกัน และใช้เทคนิคอื่น ๆ ที่ช่วยเอื้ออำนวยให้การบริหารงานดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อองค์การ คือ การมีวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี

วัฒนธรรมองค์การถือได้ว่าเป็นอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และนักเรียน และจะส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (Goodchild & Holly, 1989, p. 141) วัฒนธรรมจะให้คำตอบได้ว่าผู้บริหารคนเดียวกันทำไมถึง บริหารในสถาบันที่มีภารกิจและมีหลักสูตรในการจัดการเรียนการสอนที่เหมือนกัน แต่ได้ผลลัพธ์ของการบริหารงานที่มีความแตกต่างกัน (Chaffee & Tiemey, 1988, p. 7) การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนจะทำให้เราทราบว่า งานต่าง ๆ ในองค์กรนั้นดำเนินไปอย่างไร มีวิธีการดำเนินเกี่ยวกับองค์การ โรงเรียนอย่างไร (Schien, 1983, p.3) และเป็นเรื่องของค่านิยมความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ตลอดจนการรับรู้ที่มีร่วมกันอย่างมีระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

การจัดการศึกษาขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน แต่ละองค์การมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพขององค์การเฉพาะแตกต่างกันออกไปแต่ละองค์การ ไม่มีองค์การใดที่เหมือนกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งเป็นบุคลิกหรือนิสัยขององค์การเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ ในทางการบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

จะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในการปฏิบัติงาน องค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรม และแสวงหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานของตนให้มากที่สุด เพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2551, หน้า 269)

เลทวูดและคณะได้ปรับแนวคิดจากที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากว่าโรงเรียนเป็นกลุ่มของชุมชนที่มีจุดประสงค์ เดียวกันมารวมกันแล้วทำทุกอย่างให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้สูง ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ต่อมาฮอว์ดและคณะได้พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (professional learning organization) เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (professional learning community) และเป็นที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในโรงเรียน การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือการพัฒนาที่เน้นให้สมาชิกในชุมชนรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และสามารถใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหา จะต้องมีการประกอบหลายประการที่ทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนามาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ การประสาน งาน และการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน เข้ามาร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบในทุกกระบวนการ มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการเรียนรู้เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างชุมชนอย่างสม่ำเสมอ มีศักยภาพความพร้อมในเรื่องของพื้นฐานอาชีพและมีความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ จึงต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทักษะและความพร้อมในการประกอบอาชีพ โดยใช้ความรู้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง

ให้เกิดกรรมวิธี/สิ่งใหม่ หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม มีการสร้างระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ขององค์ความรู้ที่ดี ต้องมีระบบการเก็บความรู้ ทั้งความรู้ที่มีอยู่ภายในชุมชน และความรู้ที่มีอยู่นอกชุมชน รวมทั้งต้องรู้จักสร้างและรู้จักนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบโดยเข้าใจได้ง่าย มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชนต้องมีความร่วมมือในด้านทุน กิจกรรม วิชาการ องค์ความรู้ การตลาด มีการจัดการกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนาอย่างเชื่อมโยง ประสานเกี่ยวเนื่อง ครอบคลุมการพัฒนาในทุกบริบท (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2542, หน้า 108-112)

จากปัญหาเรื่องคุณภาพของครูในฐานะเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ควรต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ และโรงเรียนต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความแข็งแกร่งนำไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดกัน องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกันและไม่เกี่ยวข้องกันกับงาน จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เพราะมีผลต่อการทำงานของคนอันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้น ในการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษาและ ข้าราชการครูจึงเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกต่อองค์กรในการนำทางและทำให้กระบวนการความร่วมมือง่ายขึ้น บทบาทของผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต่อแบบแผนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่ง Stronge (1984, pp. 32-33) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการมีวิสัยทัศน์ การ

ฟื้นฟูพันธกิจ การชี้แนะปฏิบัติตาม หลักสูตรและการสอน
การสนับสนุนบรรยากาศทางบวก

วัตถุประสงค์การวิจัย

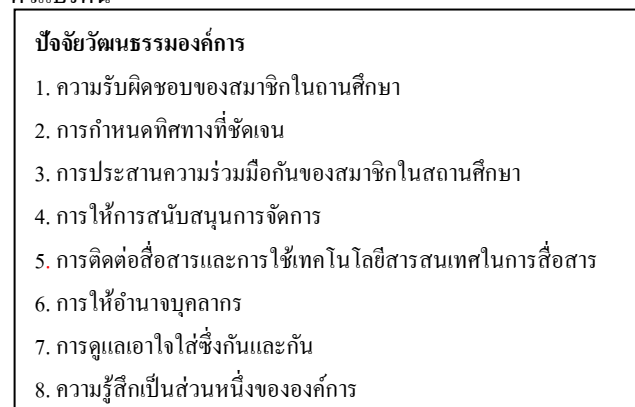
1. เพื่อศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และ
วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรม
ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2. เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริม
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

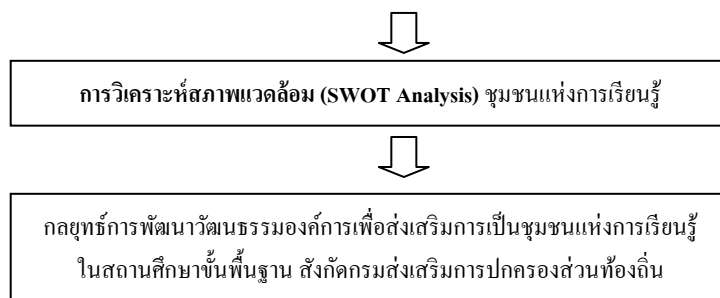
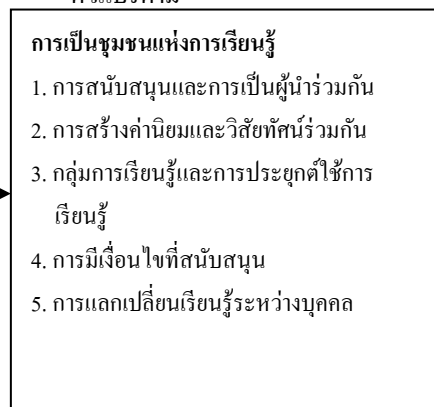
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น



ตัวแปรตาม



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัย
ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ
Kotter and Cohen (2002, p. 15) ได้อธิบายขั้นตอนในการ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ คือ (1) ความรับผิดชอบ
ของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
(3) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา
(4) การให้การสนับสนุนการจัดการ (5) การติดต่อสื่อสาร
และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร

Deal and Peterson (1990, pp. 9-11) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลและทำให้ครู นักเรียนและผู้บริหารโรงเรียน เกิดแนวคิดความรู้สึก และแนวทางการปฏิบัติในโรงเรียนไว้คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (4) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Robbins (1989, pp. 35-42) ซึ่งได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกันที่ถูกยึดถือปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร สมาชิกขององค์กรเห็นคุณค่าและยอมรับว่าเป็นสิ่งดีซึ่งมีลักษณะหรือองค์ประกอบสำคัญ คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การให้การสนับสนุนการจัดการ (4) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) การให้อำนาจบุคลากร (6) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (7) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่เป็นของโรงเรียน คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การให้อำนาจบุคลากร (4) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Luthans (2002, p. 147) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า คือ (1) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (3) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน Senge (1990, p. 55) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ (1) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา (2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (3) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา Maquardt and Reynolds (1994, pp. 51-77) ได้กล่าวถึงลักษณะ ของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร คือ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การให้การสนับสนุนการจัดการ (3) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศในการสื่อสาร (4) การให้อำนาจบุคลากร (5) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน Marquardt (1996, pp. 35-45) ได้กล่าวถึงลักษณะ ของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (3) การให้การสนับสนุนการจัดการ (4) การให้อำนาจบุคลากร (5) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2551, หน้า 34) เสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (3) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (4) การให้อำนาจบุคลากร (5) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 197) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ คือ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (2) การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา (3) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (4) การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน สำหรับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Hord (1997, pp. 14-26) ซึ่งได้แบ่งมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 มิติ คือ (1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล Sergiovanni (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 24) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน Darling (1998, pp. 5-55) กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้มีส่วนประกอบ คือ (1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล Boyd (1992, pp. 11-12) กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบด้วย (1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน Louis and Kruse (1995, pp. 19-20) สิ่งที่มี

อิทธิพลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999, pp. 31-33) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ (1) กลุ่มการเรียนรู้และการ ประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (2)การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการ ดำเนินการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ขั้นตอนที่ 4 ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1 ประชากร จำนวน 7 ท่าน เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่

โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน ใช้การเลือกแบบเจาะจง

กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุน จาก สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 281 แห่ง จากการใช้เทคนิค เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างใน ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับวัฒนธรรมการ เรียนรู้ โดยการเลือกแบบเจาะจง กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 4 คือ ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาและ นักวิชาการ โดยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น

จำนวน 115 ข้อ และการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้การหา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ขั้นตอนที่ 3 ประเด็นการสนทนากลุ่มที่ได้จาก แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามมาร่วมกันวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 4 แบบประเมินความเป็นไปได้ของกล ยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยใช้แบบตรวจสอบ รายการ (checklist) ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจัดเก็บ ข้อมูลโดยการจดบันทึก ทำดัชนีข้อมูล ทำข้อสรุปชั่วคราว เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

2. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามวันและเวลาที่กำหนด และดำเนินการจัดส่งทางไปรษณีย์กรณีไม่สามารถ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ และ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ค่าเฉลี่ย และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของ เบสต์ (Best, 1981, pp 204-208)

ผลการวิจัย

1. ศึกษาสภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า สภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สภาพวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการ การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร การให้อำนาจบุคลากร การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุมีค่าเท่ากับ .825 และค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) มีค่าเท่ากับ .680 ซึ่งสามารถพยากรณ์ปัจจัยการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68.00% โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ± 10.608

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า มี 5 ด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา การประสานความร่วมมือของสมาชิก การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 1 การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 2 การประสานความร่วมมือของสมาชิกเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 3 การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 4 ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 5

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม (focus group) วิเคราะห์ผลและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ได้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา

4. ตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจากการพิจารณาตรวจสอบความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความสอดคล้องและการนำไปใช้ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยให้

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน รวมทั้งหมดจำนวน 17 ท่าน ได้มีความเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วยกลยุทธ์ จำนวน 5 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (5) กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสมาชิกในสถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1. ศึกษาสภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ภายใตกรอบ 5 ด้านประกอบด้วย การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ การเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ร่วมงาน ความสำคัญกับการปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องเข้าใจใน

บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน การที่ได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบหรืองานที่ตนเองชอบไม่ไปก้าวกายงานของผู้อื่นจะทำให้มีความสุขในการทำงาน ตั้งใจปฏิบัติงาน งานเสร็จทันตามกำหนด สอดคล้องกับงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 14) พบว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลาในองค์กรจะต้องประกอบด้วย กระบวนการแสวงหาเพื่อสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และวัฒนธรรมองค์กรภายใต้กรอบ 8 ด้านประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสมาชิกในสถานศึกษา การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การประสานความร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการ การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร การให้อำนาจบุคลากร การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดความประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นความเชื่อ ค่านิยม และสิ่งที่ถ่ายทอดต่อกันมา ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อินทราย (2553, หน้า 208) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแบบแผนแนวความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่มีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ดี โดยที่ผู้บริหาร ข้าราชการ ครู วิทยากรผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริการยึดถือปฏิบัติร่วมกันโดยแสดงออกเป็นพฤติกรรมซึ่งวิธีการทำงาน การปฏิบัติตนและการปฏิบัติร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับมาก

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา การประสานความร่วมมือของ

สมาชิก การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสื่อสาร ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา ทั้งนี้ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการที่จะทำให้บุคลากรทราบถึงทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจะมีวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษามูลฐาน ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติม การให้การสนับสนุนการจัดการ สถานศึกษาเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความสะดวก ในการทำกิจกรรมหรือการเรียนรู้ต่าง ๆ การประสานความร่วมมือของสมาชิกเป็นการที่บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีการประสานงานกันในทุก ๆ ฝ่ายที่จะทำให้ การดำเนินการ เป็นไปอย่างราบรื่น การติดต่อสื่อสารและการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร เป็นการสื่อสารการทำงานและใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารให้ รวดเร็วเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความ รับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่บุคลากร ต้องร่วมกันรับผิดชอบในกาพัฒนาสถานศึกษาที่ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายไว้ สอดคล้องงานวิจัยของ กัลยา วาณิชย์ บัญชา (2550, หน้า 334-354) ที่พยายกรณ์ชุดตัวแปร 6 ตัว แปรครอบคลุมปัจจัยหลักทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยหลัก ด้านการเรียนรู้ ปัจจัยหลักด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยหลักด้านสมรรถนะของบุคลากร ปัจจัยหลักด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มี 5 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา (3) กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิก (4) กลยุทธ์ การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ สื่อสาร (5) กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกใน สถานศึกษา เพื่อเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือใช้การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ช่วยเหลือครูให้มีความเจริญงอกงาม ทางวิชาการ สามารถพึ่งตนเองและพัฒนาตนเองได้ และนำ ความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการ

เรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1991) ได้ให้ ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียน เปลี่ยนไปเป็นชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ มี คุณลักษณะของความเอื้ออาทร มีการเรียนรู้ มีความเป็น วิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิทย สัมพันธ์ต่อกัน มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ และมี บรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดย เชื่อว่า ชุมชนที่ชัดเจนใน วัตถุประสงค์ จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิก ทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม และมี ระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อ เป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้ การมี อุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัด ให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มี ความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้อง ดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน แนวคิดของ ครรชิต พุทธโกษา กล่าวว่า (2554, หน้า 1) การพัฒนา ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ การพัฒนาที่เน้นให้สมาชิก ชุมชนรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และใช้ความรู้ใน การแก้ไขปัญหา พัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ก็เช่นเดียวกัน ผลจากการ พัฒนาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแสดงให้เห็นแล้วว่า การนำ ความรู้จากภายนอกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยึดเยื้อติดให้กับ ชุมชน จะเป็นประโยชน์ก็เพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น ไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และไม่อาจ นำพาประเทศไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในทิศทางที่ ต้องการได้ หากแต่การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การทำงาน จากเดิมมาเป็นการประสานความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในชุมชน และความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอกชุมชนเข้า ด้วยกัน เพื่อแก้ไขปัญหาโดยยึดพื้นที่และความต้องการ ของชุมชนเป็นหลัก โดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กร พัฒนาเป็นเพียงผู้มีบทบาทในการประสานและผลักดัน กระบวนการมีส่วนร่วมจะเป็นทางออกที่ส่งผลต่อการ พัฒนาในระยะยาวและยั่งยืนมากกว่า และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Hord (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชน แห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพและถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อ ๆ ดังนี้ ผลดีต่อครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการ โดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน ดังนั้น ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนควรประกอบด้วย (1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) กลุ่มการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ที่ได้ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสม นอกจากมีความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติแล้วยังมีความยืดหยุ่นเนื่องจากสถานศึกษาสามารถนำไปปรับในรายละเอียดและวิธีการได้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม บริบทสถานศึกษาและปัญหา กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรม

องค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้และความเหมาะสมมาก กลยุทธ์การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น กลยุทธ์การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษาเป็นวิธีการสนับสนุนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดำเนินงานได้สะดวกบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์การประสานความร่วมมือของสมาชิกเป็นวิธีการประสานงานในการทำงาน กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเป็นวิธีการในการติดต่อสื่อสารใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยการสื่อสารอีกทางที่จะให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้ปฏิบัติอยู่ ต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมณ คณานิตย์ (2552, หน้า 235) ผลการตรวจสอบรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัย ในสถานศึกษา พบว่าทุกองค์ประกอบมีความดีด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. กลยุทธ์การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2. กลยุทธ์การให้การสนับสนุนจัดการ เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง

ให้เป็นผู้รู้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีความสามารถใน การ
ดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ต้องรวบรวมองค์
ความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษาอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมา
พัฒนาให้เป็นระบบ

3. กลยุทธ์การประสานความร่วมมือกันของ
สมาชิก โดยการจัดตั้งผู้ประสานงาน พิจารณาคัดเลือก
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทำงานในรูปคณะกรรมการ
ประสานงาน เพื่อความคล่องตัวและการตัดสินใจแก้ปัญหา
ที่รวดเร็วฉับไว

4. กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี
สารสนเทศ เพื่อให้ได้สารสนเทศไว้ใช้งานได้อย่างทัน
เหตุการณ์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ควรนำเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ ตั้งแต่การรวบรวม การ
จัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน
การสื่อสารข้อมูล

5. กลยุทธ์ความรับผิดชอบของสมาชิกใน
สถานศึกษา จะต้องโปร่งใส และเป็นไปตามจรรยาบรรณ
สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคาดหวังของ
สถานศึกษา

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมต่อกลยุทธ์การพัฒนา
วัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการ
ปกครองท้องถิ่น

2. ควรมีการศึกษาการนำกลยุทธ์การพัฒนา
วัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ไปศึกษาเชิงลึกทั้งในสถานศึกษาสังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัด
กระทรวงศึกษาธิการ

3. ควรมีการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา
วัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ อินทราช. (2553). รูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใน
สถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุญบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
ครรชิต พุทธิโกษา. (2554). คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. (2551). มากกว่าเงินตรา. กรุงเทพฯ: สถาบันจิตวิทยา.
บุญส่ง หาญพานิชย์. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร
คุญบัณฑิต ภาควิชาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2542). *วาระการวิจัยแห่งชาติในภาวะวิกฤตเพื่อฟื้นฟูชาติ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็คคูเคชั่น.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ปิยะญาชน.
- สมน คณานิตย์. (2552). *รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- Best, J. W. (1981). *Research in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boyd, V. (1992). *School context. bridge or barrier to change*. Texas : Southwest Educational Development Laboratory.
- Darling, H. L. (1998). *Teachers and teaching: Testing policy hypotheses from a national commission report*. Educational Researcher.
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1990). *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington D.C. : Office of educational research and improvement.
- Goodchild, S. & Holly, P. (1989). *Management for change: The garth hill Experience*. London: The Folmer Press.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin : Southwest Educational Development Laboratory.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leithwood, K. et al. (1999). *Changing leadership for changing times*. New Jersey: Allyn and Bacon.
- Louis, K. S. & Kruse, S. D. (1995). *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools*. California: Corwin.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw Hill.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Patterson, J. L., Purkey, S. C. & Parker, J. V. (1986). *Guiding beliefs of our school district," Productive school systems for nonrational world*. Arlington, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts controversies and applications* (4th ed) . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Sergiovanni, T. (1998). *International journal of leadership in education*. Sonnenfeld, Jeffrey. (1994). *Management*, (3rd ed). Orlando: The Dryden Press.

Stronge, J. H. (1984). Organizational characteristics of the high school: Factors affecting student achievement. *The High School Journal*, 68, 37-41.

