

การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

อรอนงค์ พรหมเดช^{1*} อโนทัย ประสาน² สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา 1. เพื่อศึกษาการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช 2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช และ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชปีการศึกษา 2559 จำนวน 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้การกระจายภาวะผู้นำ การมีพันธกิจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจร่วมกัน และการปฏิบัติภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การมีแบบแผนความคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

คำสำคัญ : การกระจายภาวะผู้นำ, เทศบาลนครนครศรีธรรมราช, องค์การแห่งการเรียนรู้

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

² อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

³ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนพรหมคีรีพิทยาคม จังหวัดนครศรีธรรมราช

* ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: onanong_2685@hotmail.com

THE DISTRIBUTED LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS TO BEING LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL AFFILIATION NAKHON SI THAMMARAT CITYMUNICIPALITY

Onanong Promdet^{1*} Aotai Prasan² Surapong Uasiripornrit³

Abstract

This research aimed at studying. 1. the levels distributed leadership of school administrators. 2. the levels of the learning organization of schools. 3. the distributed leadership of school administrators between the learning organization of school affiliation Nakhon Si Thammarat City Municipality. The Samples group was consisted of 226 primary school teachers of 2016 academic year affiliation Nakhon Si Thammarat City Municipality. The data – collecting instruments were the set of five - leveled questionnaires developed by the researcher' and the data – analyzing were percentage, mean, standard, deviation, Pearsons correlation.

The research findings were follows:

1. The distributed leadership of school administrators were at the high level, as a whole and in aspect. The second is a Shared Mission, Vision and Goals The most average is a Teamwork Culture and Decision – Making and Teamwork Culture have the least mean.

2. The learning organization of schools were at the high level, as a whole and in aspect. The second is a Personal Mastery The most average The Mental Models Shared Vision and Team Learning And Systems Thinking the least mean.

3. The distributed leadership of school administrators between the learning organization of school Affiliation Nakhon Si Thammarat City Municipality, had the correlation at .01 significance.

Keywords : Distributed Leadership, Nakhon Si Thammarat City Municipality, Learning Organization

¹ Degree Master of Education in Education Administration, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

² Lecturer in Curriculum Faculty of Education Master of Education Administration, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University.

³ Director of Phromkhiripitthayakhom School. Nakhon Si Thammarat Rajabhat

*Corresponding author, e-mail: onanong_2685@hotmail.com

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกอย่างมากซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อมนุษย์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทั้งทาง เศรษฐกิจและการเมืองมีผลทำให้ประเทศต่างๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการขับเคลื่อนนโยบายสู่ความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ สิ่งที่จะช่วยพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุดคือ “การศึกษาที่มีคุณภาพสูง” สถานศึกษาจึงเป็นองค์กรหลักที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดและมีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ งานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบ การศึกษาทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษาซึ่งนักวิชาการ และนักวิจัยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวทางการศึกษานั้นผู้บริหารนับเป็นตัวแปร สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (วิโรจน์ สารรัตตะ, 2553) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนทุกๆ ด้าน เพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญได้แก่ การจัดให้มีการร่วมกัน กำหนดนโยบาย การส่งเสริมสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (ชาลี ธรรมวิฐี และคณะ, 2557)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากทำให้ภารกิจที่ต้องบริหารจัดการและปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เหมาะสมกับยุคนี้เต็มไปด้วยความสลับซับซ้อนเพิ่มเป็นทวีคูณจนเกินความสามารถของ ผู้นำเพียงคนเดียวที่จะรับมือได้ ดังนั้นจึงมีความเชื่ออย่างกว้างขวางว่าถึงเวลาแล้วที่จำเป็นต้องมีการกระจาย ภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) จากอาจารย์ใหญ่ที่เป็นผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวให้กระจายไปยัง ผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาตลอดจนถึงครูทุกคนในโรงเรียนเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้มีโอกาสใช้ศักยภาพและ ความเป็นผู้นำของตนร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้รวดเร็วและดียิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะผู้นำแบบ กระจายอำนาจ หรือการกระจายภาวะผู้นำนี้ จะเป็นแบบการร่วมกันในวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การปฏิบัติภาวะผู้นำสู่คนอื่นๆ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์และแนวโน้มในอนาคต แนวความคิด ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการบริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ไทยในปัจจุบัน จึงมีความเหมาะสมในศตวรรษนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ มีความหมายกว้างกว่าคำว่าภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) แต่เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งเปลี่ยนไปจากการให้ความสำคัญต่อผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว หรือกลุ่มเดียวไปสู่ภาวะที่กระจายไปยังบุคคลอื่นทั่วทั้งองค์กรในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ต่อกันแบบโครงข่ายใย แมงมุมของภาวะผู้นำ (Spillane, 2006) ผู้นำสถานศึกษาที่ดีมีหน้าที่ต้องสร้างผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกๆ ระดับ องค์การ ที่จะต้องเตรียมผู้นำรุ่นต่อไป (Next Generation) ไว้รองรับความต้องการของโรงเรียนในอนาคต (Fullan, 2001)

การพัฒนาองค์การภายใต้อิทธิพลการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคลและกลุ่มบุคคลไปสู่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้กระบวนการในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเน้นการเรียนรู้ในลักษณะเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชนสังคมทุกส่วนทั้งครอบครัวชุมชนองค์กรภาครัฐและเอกชน องค์การวิชาชีพสถานประกอบการและทุก ๆ หน่วยในสังคมจะต้องเป็นผู้ร่วมมือในการสร้างและการพัฒนาผลผลิตผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สมรัก เทพเรณู, 2550) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดที่เน้นการพัฒนาคนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ผู้ให้แนวคิดที่ถือเป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย พฤติกรรมองค์การ 5 ด้าน คือด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2550)

จากปัญหาทางการศึกษาในภาพรวมจะเห็นได้ว่าการปรับตัวของระบบการศึกษาไทยไม่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคแต่ละสมัยเกิดวิกฤตทางการศึกษา ปัญหาทางสังคมที่มีอยู่สังคมไทยยังไม่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เท่าที่ควรการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและ ความพึงพอใจในการทำงานของครูต่างก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วการบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนบางครั้งเกินกำลังความสามารถของผู้นำเพียงคนเดียวที่จะรับมือได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชเพื่อที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ให้สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2559 จำนวน 550 คนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง ของเครชีและมอร์แกน ได้จำนวน 226 คน แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้ขนาดสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม IOC (Index of item

objective congruence) ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00

การนำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้ ผู้วิจัยนำผลการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) กับข้อคำถามเกี่ยวกับการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการ จากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 10 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ พร้อมแบบสอบถามส่งไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 ฉบับ

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวม ติดตามแบบสอบถามที่ได้รับคืนด้วยตนเองภายในเวลา 2 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามคืน ครบทุกฉบับ จำนวน 226 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ภาพรวมของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์หาการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์หาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4. หาความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ใช้สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลของการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับของการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช จำแนกตามรายด้านและในภาพรวม

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการกระจายภาวะผู้นำในสถานศึกษา (n=226)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติภาวะผู้นำ	3.97	0.46	มาก
2. การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายร่วมกัน	4.13	0.43	มาก
3. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	3.99	0.37	มาก
4. การตัดสินใจร่วมกัน	3.98	0.36	มาก
เฉลี่ยรวม	4.01	0.41	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.01$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามลำดับพบว่าการกระจายภาวะผู้นำ การมีพันธกิจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x}=4.13$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจร่วมกัน ($\bar{x}=3.98$) และการปฏิบัติภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x}=3.97$)

2. การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชโดยภาพรวมและรายด้าน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.05	0.38	มาก
2.การมีแบบแผนความคิด	4.03	0.42	มาก
3.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.03	0.35	มาก
4.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.03	0.38	มาก
5.การคิดอย่างเป็นระบบ	3.66	0.32	มาก
รวม	3.96	0.37	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามลำดับพบว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือ การมีแบบแผนความคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.03$)และการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.66$)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

การกระจายภาวะผู้นำ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
	การเป็นบุคคล แห่งการรอบรู้	การมี แบบแผน ความคิด	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม	การคิด อย่างเป็น ระบบ	รวม
การปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำ	.397**	.459**	.406**	.353**	.371**	.517**
การมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน	.305**	.338**	.358**	.201**	.211**	.367**
วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	.547**	.622**	.473**	.486**	.435**	.668**
การตัดสินใจร่วมกัน	.423**	.507**	.403**	.419**	.375**	.553**
รวม	.530**	.611**	.524**	.459**	.442**	.668**

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมระหว่างความสัมพันธ์การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = .668$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการพิจารณารายด้านพบว่า การกระจายภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดมากที่สุดและ รองลงมาได้แก่ การกระจายภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมกับการเป็นบุคคลแห่งการรอบรู้สำหรับด้านการมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกันกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นที่ 1 การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ Ritchie and Woods (2007) ที่ศึกษาโรงเรียนที่ใช้ Distributed Leadership อย่างประสบผลสำเร็จ และพบว่าปัจจัยที่นำโรงเรียนเหล่านั้นไปสู่ Distributed Leadership คือ ความรู้สึกของครู และบุคลากรในโรงเรียนที่ได้รับการไว้วางใจ และรู้สึกว่ามีคุณค่า ครูและบุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับการสนับสนุนรองรับความเสี่ยง โครงสร้าง และวัฒนธรรมของโรงเรียนเป็นแบบร่วมด้วย

ช่วยกัน ครูและบุคลากรรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ ครูและบุคลากรรู้สึกว่าได้รับแรงจูงใจและเพิ่มความรู้สึกท้าทาย อีกทั้งทุกคนในโรงเรียนมองตัวเองว่า เป็นผู้เรียนรู้ (Learners)

จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกระตุ้นให้ครูผู้สอนได้แสดงออกและรับฟังผู้ตาม จัดการประชุมเพื่อร่วมรับทราบปัญหาการตัดสินใจ ระดมความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกัน พิจารณาการเสนอความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจังหามติเอกฉันท์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บริหารอย่างเท่าเทียมกัน มีการตัดสินใจร่วมกันในการบริหารงานของสถานศึกษา และมีกระจายภาวะความเป็นผู้นำให้กับผู้ที่มีความสามารถ สนับสนุนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช มีการกระจายภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ประเด็นที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ อยู่ปาน (2559) ยังพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเอกชนในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือในประเทศไทยในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของเกษม คำน้อย (2550) พบว่าสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรทุกคนร่วมกันตัดสินใจ กระตุ้นบุคลากรมีการพัฒนาการทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ ทางการศึกษา ด้านรูปแบบวิถีความคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเปิดโอกาสให้บุคคลกรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้า กล่าวโดยสรุปคือจากงานวิจัยที่กล่าวมา พบว่า มีความสอดคล้องกันในเรื่องระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช เช่นกัน กล่าวคือ เป็นเพราะเหตุผลส่วนใหญ่อยู่ ๔ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช นั้นอยู่ในระดับที่ดีในเปอร์เซ็นต์ ที่พอๆ กัน คือระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ ระดับ ปริญญาโทมีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จึงมีส่วนให้ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกันจากที่กล่าวมาในข้างต้นสามารถสะท้อนภาพให้เห็นว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้ผลดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานจะต้องร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนบนฐานของความร่วมมือกันทางด้านวิสัยทัศน์และนโยบาย การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และการคิดวิเคราะห์งานร่วมกันบนฐานการทำงานเป็นทีมบริหารแบบมีส่วนร่วม อย่างเป็นระบบด้วยก็จะทำให้ในหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ประเด็นที่ 3 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชพบว่าการกระจายภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 อาจเป็นเพราะคุณลักษณะของภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนในทางที่เสียสละ มีการปฏิบัติอยู่ในกรอบของค่านิยมของสถานศึกษา มีการตัดสินใจที่คำนึงถึงจริยธรรมอัน ดี อีกทั้งยังควบคุมอารมณ์ของตนได้แม้ในยามวิกฤติ จึงทำให้ครูนั้นเกิดความเลื่อมใส ศรัทธาและยอมรับ ในตัวผู้บริหาร ผู้บริหารจึงกลายเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ครูนั้นจะนำไปเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม ผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการเรียนรู้อยู่เสมอ การเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลในเชิงบวก มีวิสัยทัศน์ของตนเอง เกิดความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจภายในตนเองที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและสถานศึกษา ให้สำเร็จ ด้วยค่านิยมผู้บริหารที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ จึงทำให้เกิดการกระตุ้นให้ครูนั้นเกิดการใช้ปัญญาในการพิจารณาปัญหาต่างๆ เกิดการเรียนรู้ปัญหาร่วมกัน ใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม โดยผ่านการสนทนา

แลกเปลี่ยน กันอย่างเปิดเผยและอิสระ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่จะกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นต่างๆ เป็นผู้ที่สามารถจับประเด็นสำคัญได้ดี และรู้จักตั้งสมมติฐานขึ้นเพื่อให้เกิดการค้นหาคำสาเหตุของปัญหาร่วมกัน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทบบาโน (Tebbano, 2002) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้ควบคุมดูแลนั้นช่วยให้เกิดผลสำหรับการ พัฒนาความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คอร์กลิน (Coughlin, 2003) ที่ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่ได้เป็นตัวตัดสินใจความก้าวหน้าของโรงเรียนประถมต้นแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของโลก สอดคล้องกับความคิดของแบรนด์ (Brand, 2003) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่เร้าใจและจากการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น พบว่าอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหาร

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่จะพบว่าการกระจายภาวะผู้นำ ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในลักษณะที่เป็นผู้ที่มี ความสามารถ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้คล้อยตาม มี ความประพฤติที่ดีมีคุณธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษา จนทำให้ผู้ตามเลียนแบบผู้นำเกิดแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้ตามผู้นำนอกจากนี้พฤติกรรมที่คล้อยตาม จนทำให้เกิดแรงจูงใจในการที่สร้างสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม เกิดความพยายาม และทุ่มเทพลังใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สูงขึ้น การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากรจะทำให้สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งผู้บริหารยังกระตุ้นให้ครูและบุคลากร นั้นรู้จักวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง รู้จักที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองให้มากขึ้นตามสายงานของตน ประกอบกับการคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของครูและบุคลากรก็จะส่งผลให้เขาเหล่านั้นได้เกิดพลังใจที่จะก้าวไปสู่เส้นทางการทำงานที่ก้าวหน้ามากขึ้น เพราะว่าผู้บริหารให้คำปรึกษา สนับสนุน ส่งเสริมและ ช่วยแก้ไขปัญหาดังเป็นรายบุคคล จึงทำให้ความเชี่ยวชาญของบุคคลในการที่จะสร้างพลังใจนั้น มากขึ้นไปตามระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การกระจายภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิด เพราะการปฏิบัติของตนของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในวิธีการคิด มีค่านิยมและความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารที่มีคุณธรรมและอยู่ในกรอบของจริยธรรม อันมีอิทธิพลต่อหลักการ ฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนในการคิด ได้กระจายภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารลงสู่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบกับผู้บริหารสร้างความกระจำในวิธีคิดเพื่อเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ทำให้ครู และบุคลากรในสถานศึกษาเอาแบบอย่างผู้บริหารในวิธีการคิด การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามได้คิดไตร่ตรอง มองสถานการณ์ต่างๆอย่างถี่ถ้วน ไม่ด่วนสรุปสถานการณ์ตามที่เห็น การที่ผู้บริหารเสนอแนะให้ครูได้ คิดค้นหาคำสาเหตุและปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบก็ส่งผลให้หลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิดของครูได้รับการพัฒนาและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ คิง (King) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ ในทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการแบบแผนทางความคิด

การกระจายภาวะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้า หมาย ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีมองโลกในแง่ดี มองโลกในทางบวก มองความเป็นไปได้ใหม่ๆในอนาคตที่จะเกิดขึ้นของสถานศึกษา เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการที่จะร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกัน

สร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ประกอบกับผู้บริหารเป็นผู้ที่ยกระดับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ว่ามีความสามารถคู่ควรแก่วิสัยทัศน์ของตนเอง ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ มีแรงจูงใจที่มาจากตนเองและเกิดพลังแห่งตนเองที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารยังทำให้ครูและบุคลากรมีความเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตน โดยการเป็นแบบอย่างในการเสียสละและเป็นผู้ที่ยึดมั่นในอุดมการณ์จะส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจและเอาเยี่ยงอย่างผู้บริหาร และร่วมมือร่วมใจกันที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นจริงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

การกระจายภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายกันอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกันเป็นทีม ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ทุกคนมีแนวคิดและอุดมการณ์เดียวกัน มีความรักในองค์กรที่ตนอาศัยอยู่ การกระจายภาวะผู้นำไปสู่บุคลากรในสถานศึกษา ให้ได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร ดังนั้นผู้บริหารเปรียบเสมือนครู ตามที่ เซ็งเก (Senge : 1990) ได้กล่าวเอาไว้ว่า งานใหม่ของผู้บริหารคือ บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นครู เป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้ตามเข้าใจในแรงขับเคลื่อนเชิงระบบในการเปลี่ยนแปลงรูปร่างของสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีพฤติกรรมในการตั้งประเด็นปัญหา ตั้งสมมติฐาน และตั้งคำถามให้ครู และบุคลากรนั้นร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และค้นหาความเป็นจริงร่วมกัน ส่งผลให้การ เรียนรู้ และการถ่ายโอนความรู้ขึ้น อีกทั้งการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการร่วมกันเรียนรู้และคิดค้น วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาเดิมๆ การที่ผู้บริหารร่วมกับครูในการคิดค้นสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ได้เป็นสิ่งสุดยอดในการบริหารจัดการองค์กรให้มีความก้าวหน้า นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ต่อไป

การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์ต่อการเป็นองค์ การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิด เชิงระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการคิดเชิงระบบให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ทำตามอย่าง อีกทั้งยังสอนให้มองในภาพรวม มอง ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ และสร้างเป็นโครงสร้างทางความคิดในเชิงระบบ อีกทั้ง ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีความฉลาด มั่นใจในการคิด และคุณลักษณะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหาของผู้บริหารที่เป็นผู้ที่ตั้งคำถามให้คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบอย่างมีเหตุผล ให้ผู้ตามคิดถึงสาเหตุและ ปัจจัยต่างๆ อันเป็นที่มาของปัญหา ให้ผู้ตามคำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาว่ามีความเหมาะสมเพียงใด อันเป็นผลดีต่อการใช้ปัญญา ของครู และบุคลากรในสถานศึกษาให้ทบทวนไตร่ตรอง ค้นหาความจริงและมองสถานการณ์ใน ภาพรวม นอกจากนี้ยังส่งเสริมบุคลากรให้ใช้ข้อมูลย้อนกลับมาวางแผนพัฒนาดตนเอง และปรับปรุง การเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ David (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

ผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีมผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาส เรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเองจาก

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงานความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ เซ็งเก (Senge : 1990) ยังกล่าวด้วยว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นนักออกแบบในเรื่อง นโยบาย, กลยุทธ์, และระบบขององค์การ ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะของการกระจายภาวะผู้นำในด้านที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำเชิงรุก คุณลักษณะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญาจะสอดคล้องกับบทบาทในการเป็นนักออกแบบ กล่าวคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ออกนโยบาย วางกลยุทธ์ ออกแบบระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ ในสถานศึกษาทำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและประสบความสำเร็จในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ข้อเสนอแนะ

จากวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยและเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเช่น วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศขององค์การการจูงใจหรือจะนำมาศึกษาร่วมกันระหว่างตัวแปรสองตัวเช่นภาวะผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรม องค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้หรือภาวะผู้นำของผู้บริหารและการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้เชิงลึกมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยในเชิงปริมาณหรือเป็นการสนับสนุนหรือหักล้างสิ่งที่ได้ค้นพบไปแล้วควรศึกษาประสิทธิภาพของการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราชควรศึกษาถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์และคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ วิเชียรเขต.(2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกษม คำน้อย. (2550).สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชาลี ธรรมวิฐี และคณะ. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงาน การจัด การศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- ณรงค์ อยู่ปาน. (2559). วัฒนธรรมองค์กรแรงจูงใจและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนใน เขต 17 จังหวัดภาคเหนือใน ประเทศไทย. วารสารสักทอง, 22(2), 114-124.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีรวิธ มาฆะศิรินันท์. (2550). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สนธิรัก เทพเรณู. (2551). กลไกบริหารในรูปคณะกรรมการ. 20 สิงหาคม 2559 [http://idem.moe.go.th/%7Enithit adlboard.htm](http://idem.moe.go.th/%7Enithit%20adlboard.htm).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). มาจุดประกายความคิดเรื่องการกระจายภาวะผู้นำ Distributed (Leadership) กันเถอะ, 7 กรกฎาคม 2559. <http://suthep.crru.ac.th/leadership> 33 doc.
- Coughlin, Patricia Kathleen. "The impact of teacher turnover on the learning organization of parish elementary schools." Ed.D. Dissertation, Immaculata College, 2003.
- Davis, M.(2009). Distributed leadership and school performance. Ph.D. Dissertation, Department Of Education Leadership, University of The George Washington, Columbia, United States.
- Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. San Francisco, CA: Jossey- Bass. Ritchie, R. & Woods, P. (2007).
- Degrees of Distribution: Towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools. School Leadership & Management: Formerly School Organisation, 27(4). 105.
- Ritchie, R. & Woods, P. (2007). Degrees of Distribution: Towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools. School Leadership & Management: Formerly School Organisation, 27(4). 105.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday /Currency. Tebbano, Michael Donald. "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, 2002.
- Spillane, (2006). Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tebano, M. D. (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.