

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND
ORGANIZATIONAL CULTURES OF SCHOOLS
UNDER SAMUTSAKHON MUNICIPALITY

ทิพวรรณ มะเจียกจร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

ทิพวรรณ มะเจียจกร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
The Relationship between Transformational Leadership of School
Administrators and Organizational Cultures of Schools under Samutsakhon
Municipality

ชื่อ -นามสกุล

นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร

สาขาวิชา

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์สริน เจิมไธสง, ค.ค.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ปร.ค.

ปีการศึกษา

2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)

.....กรรมการ

(อาจารย์อนันต์ เตียวต้อย, ปร.ค.)

.....กรรมการ

(อาจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ปร.ค.)

.....กรรมการ

(อาจารย์สริน เจิมไธสง, ค.ค.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)

วันที่ 5 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวทิพวรรณ มะเจียจกร
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์สริน เจิมไธสง, ค.ศ.
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ป.ร.ค.
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร 2) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษา จำนวน 192 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร

Thesis Title	The Relationship between Transformational Leadership of School Administrators and Organizational Cultures of Schools under Samutsakhon Municipality
Name-Surname	Miss Tippawan Majiakjorn
Program	Educational Administration Technology
Thesis Advisor	Mrs. Rossarin Joemthaisong, Ph.D.
Thesis Co-Advisor	Mrs. Porntip Suriyachaivatana, Ph.D.
Academic Year	2014

ABSTRACT

This research investigated 1) the level of transformational leadership of school administrators under Samutsakhon Municipality, 2) the level of organizational cultures of schools under Samutsakhon Municipality, and 3) the relationship between transformational leadership of school administrators and organizational cultures of schools under Samutsakhon Municipality

The sample in this study, selected using a stratified random sampling technique, was composed of 192 school administrators and school teachers under Samutsakhon Municipality. The research instrument used for collecting data was questionnaires. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient to determine the relationship.

The research revealed that 1) the level of the transformational leadership of school administrators under Samutsakhon Municipality was at the high level in all aspects, 2) the level of organizational cultures of schools under Samutsakhon Municipality was at the high level in all aspects, and 3) the relationship between the transformational leadership of school administrators and the organizational cultures of schools under Samutsakhon Municipality was at 0.1 level of significant.

Keywords: transformational leadership, organizational cultures

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความเมตตาจาก ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และกำลังใจ ด้วยความเสียสละและอดทน นอกเหนือจากการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ท่านยังให้ความรู้และแบบอย่างของการทำงานที่ดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณนี้ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้ง ดร.อนันต์ เดียวต้อย ดร.ต้องลักษณะ จิรวชิรากร และ ดร.รสริน เจริญไชสง ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ได้แก่ ผศ.ดร.รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ ผศ.ดร.ประนอม พันธุ์ไสว ดร.ต้องลักษณะ จิรวชิรากร อาจารย์สุกัญญา บุญศรี และอาจารย์สมพร สุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม) ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้งานวิจัยมีความชัดเจน ครบถ้วน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้จริง

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา บ่มเพาะจนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ ความสำเร็จและความภาคภูมิใจ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นผลมาจากพลังใจที่ได้รับจากครอบครัว ที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ เพื่อน พี่ น้อง ร่วมรุ่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทุกท่านที่คอยให้การช่วยเหลือ ห่วงใย สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ตลอดจนอีกทั้งผู้บริหารและครู ทั้ง 6 โรงเรียน ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามจนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ทิพวรรณ มะเจียกร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	15
1.3 คำถามการวิจัย.....	15
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	15
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	16
1.6 คำจำกัดความในการวิจัย.....	16
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	19
1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง.....	21
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	51
2.3 ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลนครสมุทรสาคร.....	64
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	92
4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด เทศบาลนครสมุทรสาคร	95
4.3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร.....	102
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนคร สมุทรสาคร.....	109
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	114
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย.....	114
5.2 สรุปผลการวิจัย.....	116
5.3 อภิปรายผลการวิจัย.....	116
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	130
บรรณานุกรม.....	132
ภาคผนวก.....	142
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	143
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	145
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	153
ภาคผนวก ง การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	163
ภาคผนวก จ รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้เก็บข้อมูล.....	172
ประวัติผู้เขียน.....	174

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบจุดเด่นและข้อจำกัดตามแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง...	35
ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบจุดเด่นและข้อจำกัดตามแนวคิด/ทฤษฎีวิวัฒธรรมองค์กร	58
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร	85
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	93
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ในภาพรวม	95
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1)	96
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีความเชื่อว่างค์กรเป็นแปลงเรียนรู้ที่ สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)	97
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	98
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)	99
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง (X_5)	100
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6)	101
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับวัฒนธรรมองค์กรของ สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ในภาพรวม	102
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับวัฒนธรรมองค์กรของ สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ สร้างสรรค์ (Y_1)	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับวัฒนธรรมองค์กรของ สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ ป้องกัน-เชิงรับ (Y ₂).....	105
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับวัฒนธรรมองค์กรของ สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ ป้องกัน-เชิงรุก (Y ₃).....	107
ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ในภาพรวม.....	109
ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y ₁).....	111
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Y ₂).....	112
ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y ₃).....	113

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	19
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล.....	67



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในปัจจุบันนี้ถือว่าเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากวิวัฒนาการต่างๆ ของโลก เป็นยุคที่เรียกได้ว่ายุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม มีการแก่งแย่งแข่งขันกันอย่างรุนแรงในทุกๆ เรื่องอย่างต่อเนื่อง แต่ละประเทศทั่วโลกจะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ยิ่งประเทศที่ยังล้าหลังหรือ กำลังพัฒนาจะต้องเร่งพัฒนา วางแผน หาวิธีการ เตรียมกลยุทธ์ เพื่อจะนำประเทศให้ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง และนำประเทศของตนให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ในโลกได้ ประเทศไทยเป็นหนึ่งในสังคมโลกที่ต้องเร่งพัฒนาและปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปฏิรูปกันหลาย ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจระบบการเงินการคลัง การเมือง ระบบราชการ และการจัดการศึกษา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542, น. 9) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา คนให้มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 2-3) การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของตนให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาประเทศได้อย่าง เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการ ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 สาระสำคัญให้กระทรวง มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สถานศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่ สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ มาตรา 47 ระบุให้มีระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพ ภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก จะมีการประเมินทั้งด้านผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดเป็นมาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานที่ 20 กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการเป็นผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ที่ทันการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็น ประชาธิปไตย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, น. 15)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา จะต้องแสดงออกซึ่งภาวะที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ คน เวลา สถานที่ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในบริบทดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการจัดการศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษา อรรถพร พงษ์วาท (2540, น. 58) กล่าวไว้ว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างภารกิจของสถานศึกษากับบุคคลผู้ทำงาน ทำอย่างไรจึงจะให้งานมีประสิทธิภาพ และครุมีความสุขในการทำงาน คือ ได้ทั้งงานและทั้งใจของผู้ทำงาน เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนผู้ควบคุมกลไกขับเคลื่อนสิ่งต่างๆ ไปทุกส่วน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับจึงมีความสำคัญไม่แพ้กัน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีลักษณะต่างๆ ที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้บริหาร ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ มีบารมี มีอำนาจ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้อาวุโส แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ ภาวะผู้นำที่จะต้องนำพาสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องไปสู่การพัฒนา เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของการศึกษาชาติ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จจุลวงของโครงการต่างๆ การสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องส่งเสริมให้เกิดระบบความร่วมมือในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความยินดี เต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นผู้สร้างค่านิยม แรงบันดาลใจ และความเชื่อ รวมทั้งต้องสื่อสารแก่นของค่านิยมและความเชื่อดังกล่าวสู่ผู้ตาม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีทักษะการทำงานเป็นทีม มีการประสานความร่วมมือ มีทักษะการติดต่อสื่อสาร มีความรู้ทางการศึกษาเป็นอย่างดี และต้องมีกระบวนการค้นหา และพัฒนาศักยภาพผู้ตามอย่างเหมาะสม กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 1-2) กำหนดนโยบายกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตร และการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน จึงได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการในยุคที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารยังต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และดำเนินการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่

สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นผู้นำที่ดี (สินินทร จันทร์ผง, 2546, น. 1) ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา จากแนวคิดของ SEDL (Southwest Education Development Laboratory, 2009) โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี การ ปฏิบัติงานและปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการใช้หลักการบริหารจัดการความ เสี่ยง (สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง, 2549, น. 42-43) ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามี ประสิทธิภาพเกิดประ โยชน์สูงสุดตามเป้าหมายของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เป็นองค์กรทางการศึกษา มีวัฒนธรรม องค์กรในการมีบทบาทต่อการศึกษาของประชาชนในชุมชน มีเป้าประสงค์ การประสานงาน มีความ มุ่งมั่นร่วมกัน ทำให้เกิดเป็นวิถีการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นแบบแผน ค่านิยม ความเชื่อ มีการ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพอยู่รอด และมีการเจริญเติบโตต่อไป ก่อเกิดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ในการบริหารสถานศึกษาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร มีการ เปลี่ยนแปลงบุคลากรในสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติการ ศึกษา ล้วนมีผลทำให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคคล ระหว่างการปฏิบัติงาน มีผลต่อการดำเนินงานของ องค์กรที่ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร อาจเกิดวัฒนธรรมองค์กรในด้านลบ (ปัญหา) หรือการเกิด เป็นวัฒนธรรมองค์กรในด้านบวก (ประสิทธิผล) ในการบริหารงานองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบ สร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก ของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989, p. 245) ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความสำคัญของ วัฒนธรรมองค์กร มีความเข้าใจด้านวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ความสำคัญของวัฒนธรรม องค์กรของสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อสถานศึกษา จนเกิดความท้าทายด้านวิชาการ สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมและมีเป้าหมายแน่นอน รวมทั้งเป็นการเพิ่ม แรงจูงใจของครูให้สูงขึ้นมีผลต่อการทำงาน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวัฒนธรรมองค์กร มาเป็นเครื่องกำหนดทิศทางการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา นับเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร แนวทางและกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน เกิดเป็น ธรรมเนียมยึดถือนำไปปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร

เชิงบวก เป็นที่ยอมรับและศรัทธา บุคลากรที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางของวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ดังกล่าว คือ ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ นักการภารโรง ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน (มัลลิกา มโนชมพู, 2546) โดยการให้เข้ามาในการมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี การปฏิบัติงานและปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการใช้หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง นำมากำหนดทิศทางการบริหารงานของสถานศึกษาในเรื่อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง ค่านิยมขององค์กร การยึดถือในทิศทางเดียวกันที่นำมาปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีการเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก มีผลทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยผู้บริหารจัดการองค์กรที่ดี ถ้าองค์กรใดมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางไม่ดีก็ไม่เป็นที่นิยมาความศรัทธาจากชุมชน ผู้บริหารควรดำเนินการหาเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะนำพาองค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ พบว่า องค์กรที่วัฒนธรรมชัดเจนบุคลากรภายในองค์กรรับรู้ร่วมกันเข้าใจและแสดงพฤติกรรมที่บ่งถึงความเป็นตัวตนขององค์กรนั้น ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงบุคลากรทุกฝ่ายขององค์กร มีผลที่จะทำให้ห้ององค์กรไปสู่ความชัดเจนมีประสิทธิภาพ มีผลให้องค์กรมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืน เครื่องมือที่ใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา บอกถึงความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้ห้ององค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงานในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาครนั้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวตั้งมากกว่าแนวนราบ ยึดถือระเบียบปฏิบัติที่สืบทอดกันมายาวนาน ปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งเท่านั้น บุคลากรในสถานศึกษา ส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นในเรื่องของการปฏิรูประบบการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการนำรูปแบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ทั้งในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทำอย่างไม่เต็มใจและต่อต้านผู้ที่มาปรับเปลี่ยนภายในองค์กร คือ ตรงกับลักษณะของคนไทยที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และเป็นวัฒนธรรมแบบแข็งยากที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งหมดนี้นับว่าเป็นปัญหาที่กระทบต่อกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามนโยบายของเทศบาลนครสมุทรสาครเป็นอย่างมาก

ความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เพื่อนำผลของการศึกษาการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป อันจะก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
- 1.2.2 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

1.3 คำถามของการวิจัย

- 1.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร อยู่ในระดับใด
- 1.3.2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร อยู่ในระดับใด
- 1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

- 1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก
- 1.4.2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก
- 1.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กัน

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ SEDL (Southwest Education Development Laboratory, 2009) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 4) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี 5) การปฏิบัติงานและปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และ 6) การใช้หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของค็อก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989, p. 245) ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน และข้าราชการครูในสถานศึกษา จำนวน 362 คน รวมจำนวน 374 คน จากสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 6 โรงเรียน

1.5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนละ 1 คน และครูสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 192 คน โดยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgahn, 1970, pp. 607-610) และนำไปสู่แบบแบ่งชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling)

1.5.3 ขอบเขตระยะเวลา ปีการศึกษา 2557

1.6 คำจำกัดความในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสรุปเป็นนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา และใช้ครู บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย หรือตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วยผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การเน้น

คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 4) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี 5) การปฏิบัติงานและปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และ 6) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง

1.6.1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกระบวนการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งในด้านหลักสูตรสถานศึกษา การเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องสภาพการปฏิรูปการศึกษา และรองรับการ ที่เกิดขึ้นในอนาคต

1.6.1.2 การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม และจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานศึกษาที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนได้เรียนรู้ รวมถึงการจัดสภาพบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.6.1.3 การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาครู และนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานสอนและการเรียนรู้ให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และนักเรียนตามความต้องการ และจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.6.1.4 การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานคำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา

1.6.1.5 การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป การปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุง และพัฒนาอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอและต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.6.1.6 การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการจัดการภารกิจของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นไม่เคร่งครัดจนเกินไปให้อิสระเสรีภาพแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม บางครั้งเปิด โอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัตินอกกรอบหรือนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

1.6.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และ วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก

1.6.2.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพอใจของบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติเน้นความสำเร็จ 2) มิติเน้นสัจการแห่งตน 3) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น และ 4) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์

1.6.2.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหารยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึงพาผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย 2) มิติเน้นกฎระเบียบ 3) มิติเน้นการพึงพา และ 4) มิติเน้นการหลีกเลี่ยง

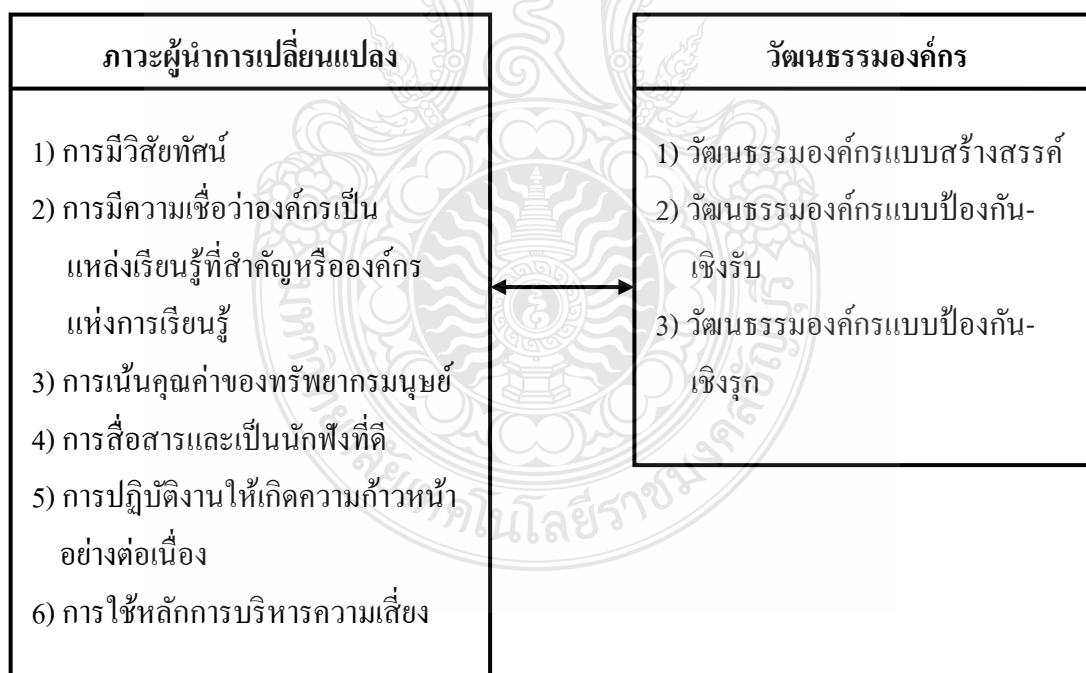
1.6.2.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกการปฏิบัติงานเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบเชิงรุก มุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการทางด้านความมั่นคงของพนักงานเป็นสำคัญ โดยลักษณะการทำงานจะมุ่งเน้นอำนาจ การมีความคิดเห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งเจ้าระเบียบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม 2) มิติเน้นอำนาจ 3) มิติเน้นการแข่งขัน และ 4) มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ

1.6.3 สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร หมายถึง โรงเรียนเทศบาลที่อยู่พื้นที่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 โรงเรียนได้แก่ 1) โรงเรียนเทศบาลวัดแหลมสุวรรณาราม (วัฒนธรรมวิทยา) 2) โรงเรียนเทศบาลวัดศิริมหาชยาราม (สมุทรคุณากร) 3) โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย (อนุคุณราษฎร์) 4) โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม (เชยวิทยาทาน) 5) โรงเรียนเทศบาลวัดโคกกราก (กรับวิทยาทาน) และ 6) โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม)

1.6.4 ผู้บริหาร หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้รักษาการณ์ในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ในปีการศึกษา 2557

1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาจากแนวคิดของ SEDL (Southwest Education Development Laboratory, 2009) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 4) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี 5) การปฏิบัติงานและปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และ 6) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยงกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ตามแนวความคิดของ คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989, p. 245) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร มีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ ประกอบด้วย 3 ด้านคือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.8.1 เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำข้อค้นพบ ที่ได้จากการวิจัยมาปรับปรุง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.8.2 นำผลที่ได้จากการวิจัยไปพิจารณาวางแผนกำหนดนโยบายหรือใช้เป็นแนวทางใน การปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล นครสมุทรสาคร หรือในหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติ งานมากขึ้น

1.8.3 นำความรู้ที่ได้รับไปใช้เป็นแนวทางขยายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรของโรงเรียนและองค์กรอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป



บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา และได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.2 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

2.2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2.3 เทศบาลนครสมุทรสาคร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องการจัดระบบการศึกษา เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

2.1.1.1 ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่ทำการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 , น. 2-3) เป็นการศึกษา ก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2548 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทั้งทางรัฐและเอกชน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 14) ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร คือ คนที่รับผิดชอบงานคนอื่น ซึ่งมีลักษณะในการวิเคราะห์ศึกษา และพัฒนาระบบงานทั้งหมดขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 32) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

สุรชาติ จำรูญศิริ (2544, น. 12) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีที่พึงปรารถนาของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

อานุกาพ งามดำเนิน (2544, น. 10) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในการทำงานที่ต้องร่วมมือกันดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จันทราณี สงวนนาม (2545, น. 140) ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายหลัก คือ นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือมีลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข งานวิชาการจะเป็นงานที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546, น. 28) ได้กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นการใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งเพื่อให้มีความเจริญงอกงาม โดยใช้คนกลุ่มที่สองดำเนินการ

เพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, น. 8) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ไซมอน (Simon, 1996, p. 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน ใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ ใช้ทรัพยากรและเทคนิคอย่างเหมาะสม

กู๊ด (Good, 1974, p. 541) ได้ให้แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การอำนวยการดูแลควบคุมจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในสถานศึกษา และการดำเนินการของสถานศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน เกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิธีสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว โดยจะต้องคำนึงถึงผลของการศึกษาเป็นสำคัญ

แคมเบล (Cambell, 1972, p. 225) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดรูปงาน สถานศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารอาจทำเองได้ทั้งหมด แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบอำนาจให้ผู้อื่นช่วยทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องจัดรูปงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้บริหารต้องเป็นสื่อความหมายเนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา 3) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษามากกว่าจะเป็นการสอน ความรอบรู้ทันเหตุการณ์ แนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา และ 4) ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977, p. 116) ได้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษา โดยสรุปว่า มีงานสำคัญ 6 ประการ คือ 1) งานหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและงานธุรการ และ 6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

2.1.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่คาดหวัง ด้วยการแสดงบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำองค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, น. 5) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนทุกๆ ด้าน เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญ ได้แก่ การจัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย การส่งเสริมสนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 33-64) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษา ตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณบริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3) การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจในการบริหารงานบุคคลมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพจัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรา กำลังการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตลอดจนวินัย และการรักษา วินัย

4) การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไปเกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนา

ระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายใน และประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น

กอร์ดัน (Gorton, 1993, pp. 191-195) ได้สรุป บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

- 1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
- 2) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
- 3) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
- 4) บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
- 5) บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
- 6) บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, น. 128) สรุปว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) มีวิสัยทัศน์ คือ สามารถกำหนดหรือสร้างความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เช่น อีก 5 ปีข้างหน้า สถานศึกษาจะต้องมีลักษณะเด่นในเรื่องใด

2) ต้องสามารถสื่อความหมายวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถโน้มน้าวจิตใจทุกคนในองค์กรยอมรับว่า วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จนั้น เกิดจากความคิดของทุกคน มิใช่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียว

3) ต้องมีความมุ่งมั่น คือ ต้องไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่กำหนดไว้
ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548, น. 163) กล่าวว่าบทบาทเป็นสิ่ง เชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กรแสดงถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่คาดว่าจะแสดงออก บทบาทเกิดจากผลการเกี่ยวข้องกันขององค์กรที่เป็นทางการ เทคนิควิทยาการ องค์กรที่ไม่เป็นทางการและความคาดหมายของบุคคลในงานที่ทำ

กอร์ดัน (Gorton, 1993, p. 118) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำทางด้านการสอน ผู้รักษาระเบียบวินัย ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ผู้ประเมินผล และผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

โอเวน (Owen, 1998, p. 48) กล่าวว่า บทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรมจริงๆ ของแต่ละบุคคลเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ขณะปฏิบัติหน้าที่งานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร และมีการคาดหวังที่จะให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไร

สรุปได้ว่า ภารกิจหลักซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารหรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำเนินงานทุกอย่างภายในสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และตอบสนองความต้องการในด้านการจัดการศึกษา โดยมีความรับผิดชอบและผลักดันให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของคำว่า ผู้นำ มีขอบเขตค่อนข้างกว้าง โดยนักวิชาการได้แยกความเป็นผู้นำออกจากผู้บริหาร ทั้งนี้นักวิชาการและนักทฤษฎีทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ดังนี้

2.1.2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leaders) เป็นบุคคลที่ทำให้ห้วงการประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ความหมายของผู้นำ (Leaders) กับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่คนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถให้ขอบเขตของคำจำกัดความได้ชัดเจน เนื่องจากมีขอบเขตที่กว้างขวางซึ่งอยู่ในความคิดของแต่ละบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำกับภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกัน ดังปรากฏในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า ผู้นำ (Leaders) มีมาในภาษาอังกฤษประมาณปี ค.ศ.1300 ส่วนคำว่า

ภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏขึ้นมาประมาณปี ค.ศ.1800 (ทองหล่อ เดชไทย, 2544, น. 9) สำหรับความหมายตามพจนานุกรมให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจในการสั่งการหรือมีผลต่อการสั่งการ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ซึ่งนักวิชาการและนักวิจัยได้แสดงความคิดเห็นและให้นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leaders) นั้นกว้างมากแตกต่างกันออกไป ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือมุ่งชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการณ์ และอำนวยความสะดวกติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 31) ได้กล่าวถึง 2 ลักษณะคือ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาอีกลักษณะหนึ่ง ผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กวี วงศ์พูน (2545, น. 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, น. 26) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการบริหารเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ขงยูท เกษสาคร (2548, น. 68) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งยังสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฮาลปิน (Halpin, 1966) กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้ 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกในการทำงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เบนนิส (Bennis, 1984, pp. 15-16) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

คูบริน (Dubrin, 1993, p. 431) กล่าวถึง ผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

แฮร์ริส (Harris, 1989, p. 23) ได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานในภาคธุรกิจจากนักวิชาการต่างๆ ซึ่งทำให้ได้รับคำตอบที่กระจ่างชัดมากขึ้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะบุคลิกภาพความเป็นผู้นำบางประการเป็นตัวแปรร่วมกับ

ปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้นำ ได้แก่ 1) การมีแรงผลักดันภายใน (Drives) หมายถึง ความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีพลังงานมาก มีความจำดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มีความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honest And Integrity) หมายถึง ความซื่อตรงเชื่อถือได้และเปิดเผยไม่มีลับลมคมนัย 3) การมีแรงจูงใจที่จะใช้ภาวะผู้นำ (Leadership Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้อิทธิพลของตนกับบุคคลอื่น เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึง ความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้ 5) ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) หมายถึง ความฉลาดสามารถที่จะผสมผสาน หรือบูรณาการข้อมูลข่าวสารต่างๆ และแปลความข่าวสารเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง 6) ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ (Knowledge of The Business) หมายถึง มีความรู้ดีในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในองค์กร รวมทั้งรู้เทคนิควิธีที่สำคัญ 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่ซ้ำกับสิ่งที่มีอยู่เดิม และมีคุณค่ามากกว่า และ 8) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง มีความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับความต้องการของผู้ตามและความต้องการในแต่ละสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บาร์นาร์ด (Barnard, 1995, p. 153) ได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล จากตัวแปรด้านความก้าวร้าว ความกระตือรือร้น การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญาและความมั่นใจในตนเอง ส่วนลักษณะทางร่างกาย และความก้าวร้าวไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

จากความหมายของผู้นำ ตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายของผู้นำที่ให้ไว้ โดยนักการศึกษาที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในกลุ่มหรือในองค์กร มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำทีมงานในการปฏิบัติงานสามารถโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา นำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่บุคคลอื่นๆ หรือผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2.1.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “Leadership” นั้น นักวิชาการส่วนใหญ่นิยมใช้ความหมายเป็นภาษาไทยว่า ความเป็นผู้นำ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า ภาวะผู้นำ ส่วนการให้ความหมายของคำว่า “Leadership” เพื่อให้คงความหมายเดิมของนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิตามที่ได้

ข้อมูลจากการค้นคว้าและรวบรวมได้จากหนังสือ ตำราวิชาการ เอกสาร รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์แล้วยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำในการบริหารงานนี้ คือ ภาวะผู้นำและได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 11) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถที่ให้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น. 175) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มียุทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายองค์กร สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้การดำเนินงานที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ลิเคิร์ต (Likert, 1970, pp. 14-24) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการพบปะติดต่อเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

ทีด (Tead, 1970, p. 70) อธิบายภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการจูงใจ ใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการของไทยหลายท่าน ได้มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันออกไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546, น. 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, น. 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985, p. 217) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1988, p. 202) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ยูกิ (Yuki, 1989, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

ลูเนนเบิร์ก และ ออร์สไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 2000, pp. 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพัน ต่อจุดประสงค์ขององค์กรโดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ(Empower) เพิ่มพลังอำนาจ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองความรู้สึกร่วมกันต่อกลุ่มและเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์กร และคนรอบข้าง

2.1.3 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.3.1 ความเป็นมาและแนวคิด

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีหน้าที่เป็นผู้นำ ต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารรู้จักนำความมีภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า ผู้บริหารมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆ จะก่อให้เกิดศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามจุดประสงค์ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษา และท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้

บาร์ทริดจ์ (Bartridge, 2005) ได้ให้ข้อคิดของความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำว่า ผู้บริหารทำทุกอย่างถูกต้องแต่ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Managers Do Thing Right But Leaders Do The Right Things) โดยผู้นำจะไม่ใช้อำนาจแต่จะใช้การกระจายอำนาจและเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับในการเปลี่ยนแปลงแบบแนวราบและเครือข่าย ไม่มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อนเพื่อให้เข้าถึงบุคลากรและลูกค้าเร็วที่สุดนอกจากนี้ผู้นำยุคใหม่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการบริหารมาสู่ผู้นำ

2.1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาระดับการศึกษา จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะแสดงบทบาทและความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะการมีความรู้ ความเข้าใจ และคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการ

ศึกษาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำมาประยุกต์ใช้นั้น เป็นแนวคิด ทฤษฎี ซึ่งได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีไว้ ดังนี้

SEDL (2009) เสนอลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1) มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้องคือ สามารถกำหนดนโยบาย ทิศทาง ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนางาน ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ หลักสูตรของสถานศึกษา การเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คือ สามารถจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้และจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นสถานศึกษาที่ให้ครู บุคลากรและนักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการจัดสภาพบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ คือ สามารถพัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานสอนและทักษะในการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และนักเรียนตามความต้องการและจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดงความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) เป็นผู้มีการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรและพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา คือ สามารถสื่อสารข้อมูลของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน คำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา

5) ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเนื่องการปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ คือ สามารถดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป การปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุง พัฒนาอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอยู่เสมอ

6) ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นไม่เคร่งครัดจนเกินไปในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น คือ สามารถจัดการภารกิจของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นไม่เคร่งครัดจนเกินไปให้อิสระเสรีภาพแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน ภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม บางครั้งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานนอกกรอบหรือนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

อำเภอ อินทพรเสริฐ (2542, น. 75-77) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

- 1) คุณสมบัติทางวิชาการ
- 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
- 3) คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ

สุรศักดิ์ ปาเส (2543, น. 72) ได้กล่าวถึง ผู้นำทางการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา หรือยุคผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

- 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง
- 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์
- 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ
- 4) ความสามารถในการจัดระบบสื่อสาร
- 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล

เทือน ทองแก้ว และ เฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, น. 28) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

- 1) ลักษณะทางด้านร่างกาย
- 2) ลักษณะทางด้านสติปัญญาและความคิด
- 3) ลักษณะทางด้านอารมณ์
- 4) ลักษณะทางด้านสังคม

บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) ได้เสนอ ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
- 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ

เบรินส์ (Bruns, 1987) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 78-79) มีความเห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์และมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรและส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

- 1) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้แทน ประชาชน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
- 2) เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
- 3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้แสดงการเปรียบเทียบจุดเด่นและข้อจำกัด ตามแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบจุดเด่น และข้อจำกัดตามแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดเด่น/ข้อจำกัด
<p>SEDL (2009)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ 3) เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 4) เป็นผู้มีการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี 5) ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 6) ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง 	<p>จุดเด่น การจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับสูงและมีศักยภาพมากขึ้น</p> <p>ข้อจำกัด ควรตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลกว่าความสนใจ ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม</p>
<p>อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, น. 75-77)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) คุณสมบัติทางวิชาการ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 3) คุณลักษณะด้านความสามารถและ <p>คุณสมบัติพิเศษ</p>	<p>จุดเด่น การเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีคุณสมบัติ คุณลักษณะในการดำเนินงานที่เหมาะสม</p> <p>ข้อจำกัด คุณสมบัติ คุณลักษณะเป็นวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p>
<p>สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, น. 72)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ 4) ความสามารถในการจัดระบบสื่อสาร 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล 	<p>จุดเด่น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การศึกษา และดำเนินการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย</p> <p>ข้อจำกัด เน้นให้ผู้ร่วมพัฒนางานเพื่อมองไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบจุดเด่น และข้อจำกัดตามแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดเด่น/ข้อจำกัด
<p>บาส และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1991)</p> <ol style="list-style-type: none"> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ 	<p>จุดเด่น ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย</p> <p>ข้อจำกัด สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงานเพื่อให้ทุกคนยอมรับและศรัทธาในหน่วยงานและองค์กร</p>
<p>เบรินส์ (Bruns, 1987)</p> <ol style="list-style-type: none"> ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น 	<p>จุดเด่น ผู้นำแนวใหม่เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารจัดการศึกษาเพื่อความสำเร็จไปสู่การเป็นองค์กรที่ดี ที่จะมุ่งยกระดับความต้องการ</p> <p>ข้อจำกัด ยกระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรให้สูงขึ้น</p>
<p>ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 78-79)</p> <ol style="list-style-type: none"> ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำผู้นำเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ 	<p>จุดเด่น การมีลักษณะผู้นำตามเกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร</p> <p>ข้อจำกัด มีศักยภาพการเป็นผู้นำเพิ่มแรงจูงใจให้ทุกคนยอมรับและศรัทธาในหน่วยงาน และสังคม</p>
<p>เทียน ทองแก้ว และ เฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, น. 28)</p> <ol style="list-style-type: none"> ลักษณะทางด้านร่างกาย ลักษณะทางด้านสติปัญญาและความคิด ลักษณะทางด้านอารมณ์ลักษณะทางด้านสังคม 	<p>จุดเด่น การเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภavnันต้องมีคุณลักษณะในการดำเนินงานที่เหมาะสม</p> <p>ข้อจำกัด คุณลักษณะเป็นวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จขององค์กร</p>

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยใช้คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นเป็นการพัฒนาแนวคิดของ SEDL (Southwest Education Development Laboratory, 2009) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 4) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี 5) การปฏิบัติงาน และปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และ 6) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง มีรายละเอียดดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง แนวทาง และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, น. 256) หรือเป็นการกำหนดความสำเร็จของหน่วยงานและหาวิธีการขั้นตอน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังนั้น (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544, น. 136) การมีวิสัยทัศน์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจในอนาคต และอาจเรียกว่า ผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องให้การนิเทศให้โอกาสบุคลากรพัฒนาทักษะในการตัดสินใจด้านคุณภาพและการพัฒนา สร้างความไว้วางใจผู้นำและผู้จะคาดเดาสถานการณ์ที่อาจมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในอนาคต (สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง, 2549, น. 157) ทั้งนี้ ผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจำเป็นที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผล สามารถทำให้บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง (ภักดี เมฆจำเริญ, 2549, น. 60) รวมทั้ง การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความท้าทาย และ โอกาสในการเจริญเติบโตในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็จำเป็นต้องจัดเตรียมองค์กรในการผลิตผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างพร้อมเพียงในลักษณะบูรณาการ มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้ และเน้น ในภาพรวมใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งการบริการและการจัดการนั้น ผู้นำวิสัยทัศน์ควรคำนึงถึงส่วนสำคัญหลักๆ ในเรื่องต่อไปนี วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยการควบคุมและวิเคราะห์ปัญหาเตรียมเครื่องมือในการทำงานพัฒนาระบบงาน และพยายามหาวิธีที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

1) วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยการควบคุมและวิเคราะห์ปัญหา เตรียมเครื่องมือในการทำงาน พัฒนาระบบงาน และพยายามหาวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

2) เป้าหมายของภาระหน้าที่ใดๆ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รูปแบบการควบคุมคุณภาพ และผลผลิตหรือบริการที่ได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีจุดเด่นเหนือกว่าชัดเจน

3) นโยบาย ทั้งนี้รูปแบบภาวะผู้นำถูกควบคุมโดยนโยบายการทำงาน ผู้นำจะปรับเปลี่ยนรูปแบบของตนให้เข้ากับสิทธิและเป้าหมายขององค์กร โดยการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีรากฐานมาจากภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ที่มีนโยบายชัดเจนมีอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามสายงานและมีการควบคุมดูแลปัญหาเบื้องต้น

4) ระดับทักษะ คือ ความสามารถและความปรารถนาที่จะแข่งขันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน จะทำให้เพิ่มทักษะและคุณค่าของการบริการ รวมทั้งเพิ่มประสบการณ์ในการศึกษาแก่บุคลากรอีกด้วย

5) เทคโนโลยีมีส่วนช่วยลดเวลาในการทำงานให้สำเร็จซึ่งผู้นำวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นพิเศษและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีคุณค่า รวมทั้งมีส่วนทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำวิสัยทัศน์ มีกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการ มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ (Kahan, 2002)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบถึงความฝันหรือจินตภาพขององค์กรว่าจะดำเนินไปทิศทางใด (Visioning)

(2) การกำหนดแผนที่นำทาง เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายโดยมีจุดเริ่มต้นและช่วงเวลาในการเดินทาง รวมทั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน (Mapping)

(3) การเดินทางหรือการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ (Journeying)

(4) การเรียนรู้ตลอดเส้นการเดินทาง ผู้นำและบุคลากรต่างเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันเพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ (Learning)

(5) ให้คำปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษาแก้ปัญหาให้กับบุคลากร หรือแนะนำนิเทศการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Mentoring)

(6) ให้การบริการและอำนวยความสะดวกใช้ภาวะผู้นำสนับสนุนบุคลากร (Leading)

(7) พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมแก่บุคลากรและสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Valuing)

ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ คือ ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาและความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น. 1-2) ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของตนเองให้สูงขึ้น โดยมีแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเตรียมพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์หรือเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับขอบข่ายงานและภารกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจให้สถานศึกษาหรือผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในภารกิจ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น. 28-29)

- 1) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา
- 2) การพัฒนาด้านวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัด ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13) การประสานงานความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 14) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบายทิศทาง และกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านหลักสูตรสถานศึกษา การเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องสภาพการปฏิรูปการศึกษา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

2) การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่สอดคล้องกับยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต และการบริการอย่างต่อเนื่อง (สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง, 2549, น. 37) ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องอาศัยปรัชญาความเชื่อที่ว่า “สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับนักเรียน” ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงนับว่าเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่จะบรรลุความเชื่อดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตามสถานศึกษาจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้ หากผู้บริหารสถานศึกษายังไม่เปลี่ยนแปลงบทบาทการบริหารจัดการของตนไปสู่การเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เสียก่อน

สำหรับขอบข่ายและภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษานั้น ครอบคลุมการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น. 1) ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรและนักเรียน โดยแสดงความสามารถ และศักยภาพการพัฒนาบุคลากรและนักเรียน ดังนี้

1) ความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาเรียนรู้สำหรับบุคลากรและนักเรียนอย่างพอเพียง

2) ความสามารถในการจัดหา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากรและนักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน

3) ความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ และบรรยากาศทั้งภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

4) ความสามารถในการช่วย เสริมแรง และสร้างโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพอย่างหลากหลายและเป็นระบบ

5) ความสามารถในการจัดหามาตรการและวิธีการให้ทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้า สืบค้นข้อมูลจากสื่อ เทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ต อย่างต่อเนื่อง และหลากหลาย

สรุปได้ว่า การมีความเชื่อว่างค์การเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม และจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายใน สถานศึกษา และการแสวงหาแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนได้เรียนรู้ รวมถึงการจัดสภาพบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ นับว่ามีความสำคัญสูงสุด เพราะมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวันข้างหน้าจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ 4 ประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ ด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างและการ เปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (จุฬา เทียนไทย, 2550, น. 208) ดังนั้น องค์กรทุกองค์กรจึงต้องเตรียม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยมองที่การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านข้างต้น ที่ต้องเกิดขึ้นอย่าง แน่นนอน หน่วยงานทั้งหลายต้องให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการ เตรียมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม และมี ประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนา บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546, น. 341-342) ได้กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องเน้นคุณค่าของ ทรัพยากรมนุษย์และให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน โดยมีความมุ่งหมายที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับสภาวะการณ์ต่างๆ ได้ดีที่สุด

จุฬา เทียนไทย (2550, น. 233-234) ได้กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรมนุษย์ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษา ยิ่งมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งในด้านวิชาการ และ ทักษะวิชาชีพขั้นสูง ให้กับนักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตทางการศึกษาและเข้าสู่ตลาดแรงงานได้ อย่างมีคุณภาพ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, น. 125-126) ได้กล่าวว่า องค์กรที่เน้นความสำคัญของการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจใช้วิธีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลผลิตสูง (High Performance Work Practices) ซึ่งมีหลายวิธีและต่างมีเป้าหมายมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและความสามารถ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มแรงจูงใจ ลดการทำงานแบบเฉื่อยชา รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กร และพัฒนาบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้มีศักยภาพสูงขึ้น

สำหรับองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืน ซึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ จะมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, น. 294)

1) การคัดเลือกบุคลากรให้ได้คุณภาพ ครอบคลุมถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก

2) การให้ความรู้และทักษะแก่บุคลากร ครอบคลุมถึงการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3) การรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่กับองค์กร ครอบคลุมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากร

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับผู้บริหารธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนในสถานศึกษาที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมในอนาคตต่อไป ดังนั้น การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้สังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน (จุฑา เทียนไทย, 2550, น. 233-240) จะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันทุกคนต่างมีศักยภาพในตนเอง สามารถดึงศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

3) ผู้บริหารมอบหมายให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถทักษะความถนัด และความสนใจ ตรงตามวิชาเอกที่สำเร็จการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติตามประสบการณ์และความเหมาะสม

4) ผู้บริหารจัดฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการและความจำเป็นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจใช้วิธีการฝึกอบรมดังนี้

(4.1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วย การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว การสอนงาน เป็นต้น

(4.2) การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กรที่มีการกำหนดหลักสูตร เช่น การอบรมความเป็นผู้นำ การเผชิญหน้า การประชุมอภิปราย การฝึกอบรมพิเศษ เป็นต้น

5) ผู้บริหารให้คำแนะนำ นิเทศ กำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

6) ผู้บริหารเสริมแรงและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

7) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้อิสระเสรีในการปฏิบัติงานในขอบเขตที่เหมาะสม ลดความกดดัน และยึดหยุ่น โดยมีเป้าหมายที่ผลสำเร็จของงานนั้นมากกว่ากระบวนการควบคุม

สรุปได้ว่า การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานสอนและการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และนักเรียนตามความต้องการและจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดงความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี

(1) ความหมายของการสื่อสาร แม้ว่าการติดต่อสื่อสารจะได้ประยุกต์เข้าไปในการจัดการทุกขั้นตอนแล้วก็ตาม แต่การติดต่อสื่อสารก็ยังมีผลต่อการบริหารจัดการอีกด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับสาร (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ (ศิริวรรณ เสรวิรัตน์, 2546, น. 283) หรือการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นเครือข่ายในองค์กร หรือที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, น. 115)

(2) ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยสนับสนุนและถ่ายทอดความคิดซึ่งได้รับการยอมรับมาช้านานโดยการสื่อสารเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่

พื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร เพราะว่าการปฏิบัติงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนไม่สามารถบังเกิดผลขึ้นได้

(3) กระบวนการติดต่อสื่อสารรูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย จะประกอบไปด้วยผู้ส่งการส่งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่ได้เลือกไว้แล้ว และผู้รับสารทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทางโดยมีรายละเอียดดังนี้ (สมคิด บางโม, 2546, น. 429-430)

(3.1) ผู้ส่งข่าวสารการติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิดหรือมีความคิด ซึ่งจะแปลข้อความเป็นรหัสที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้ การแปลข้อความเป็นรหัสทำได้หลายวิธี เช่น การแปลความคิดเป็นภาษาคอมพิวเตอร์ หรือการแปลข้อความเป็นรหัสข่าวสารที่คิดออกมาเป็นภาษาอังกฤษ เป็นต้น

(3.2) การใช้ช่องทางในการส่งข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารถูกส่งออกไปตามช่องทางซึ่งเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน และข่าวสารจะถูกส่งผ่านบันทึกข้อความ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร หรือโทรทัศน์ ซึ่งสามารถแสดงออกในลักษณะท่าทางหรือหลักฐานอื่นๆ

(3.3) ผู้รับข่าวสาร ผู้รับข่าวสารมีความพร้อมที่จะรับข่าวสาร โดยสามารถถอดรหัสเป็นความคิด หรือเป็นข้อความ ภาษาที่สามารถสร้างความเข้าใจได้

(4) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้เสนอไว้ดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, น. 118-119)

(4.1) การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยอาจมีเจตนาเอาใจผู้บังคับบัญชา องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชายาวต้องผ่านความเห็นจากหลายลำดับ โอกาสที่ข่าวสารข้อมูลจะผิดเพี้ยนไปจากความจริงย่อมมีมากขึ้น การสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การส่งโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยแก้ปัญหานี้ได้มาก

(4.2) การเลือกรับรู้ข่าวสาร คือ การที่บุคคลเลือกรับหรือตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอย่างมีอคติ ตามความสนใจ ภูมิหลัง ประสบการณ์ และทัศนคติของตนเอง

(4.3) อารมณ์ความรู้สึกอารมณ์ของผู้รับข่าวสารในขณะที่ได้รับข่าวสารจะมีผลต่อการตีความข่าวสารที่ได้รับต่างกัน เช่น ขณะกำลังดีใจหรือเสียใจ จะมีความรู้สึกต่อข่าวสารไม่เหมือนกัน

(4.4) การได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป ทำให้เกิดความสามารถในการรับข่าวสาร ทำให้อาจต้องรับรู้รับทราบเฉพาะบางข่าวสาร บางข้อมูลที่มีความสำคัญอาจถูกกลบเกลื่อนผ่านข้ามไปหรือข่าวสารอาจถูกกลบเกลื่อนไป ซึ่งอาจเป็นข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการตัดสินใจ

(4.5) การต่อต้าน เมื่อผู้รับข่าวสารรู้สึกว่าการนั้นกระทบต่อตนในทางลบก็เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน ไม่พยายามเข้าใจหรือรับข่าวสารนั้น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร

(4.6) ปัญหาของภาษาการสื่อสารระหว่างผู้คน ที่แม้จะเป็นชนชาติเดียวกันแต่แตกต่างกันที่วัย การศึกษา และวัฒนธรรม ก็อาจมีทักษะ และความเข้าใจในเรื่องภาษาต่างกัน ในองค์กรที่มีบุคลากรจากหลายเชื้อชาติ ชนชาติ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือแต่ละฝ่ายอาจมีภาษาเฉพาะเป็นของกลุ่มตน เมื่อติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่นๆ ก็อาจทำให้เกิดปัญหาได้

(4.7) วัฒนธรรมประจำชาติ ชาติต่างๆ จะมีวัฒนธรรมของตนเอง ชนชาติต่างๆ ที่สื่อสารกันอาจเป็นอุปสรรคต่อความเข้าใจกัน หากมิได้มีการศึกษา และทำความเข้าใจให้ถ่องแท้

(5) วิธีการแก้ไขอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง (วิรัช สวงวนวงษ์วาน, 2546, น. 119) ได้เสนอไว้ดังนี้

(5.1) การให้โอกาสผู้รับข่าวสารได้ตอบข้อมูล

(5.2) การใช้ภาษาง่าย ๆ

(5.3) การตั้งใจรับฟัง

(5.4) การระงับอารมณ์ หรือความรู้สึก

(5.5) สังเกตอกับปฏิกิริยาของกลุ่มสนทนา

สำหรับผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับ และศรัทธาหน่วยงาน (สมชาย เทพแสง, 2546, น. 19) การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยเจรจาแบบปากต่อปาก เพื่อให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน และสามารถโต้ตอบข้อมูลข่าวสารแบบสองทางทันที ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีวาทศิลป์ สามารถพูดจูงใจได้ อ่อนน้อม และใช้ภาษาที่สละสลวยเหมาะสมกับการสื่อสารในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการเป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับผู้นำองค์กรนั้น สรุปได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, น. 290-293; และ วิรัช สวงวนวงษ์วาน, 2546, น. 120-121)

(1) ผู้นำมีการวางแผนสำหรับการสื่อสาร ทั้งนี้การวางแผนล่วงหน้าและกำหนดจุดมุ่งหมายของข่าวสารไว้ล่วงหน้า จะทำให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้ตรงประเด็นตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารต้องเลือกช่องทางและเวลาที่เหมาะสมจะสามารถสร้างความเข้าใจ และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

(2) ผู้นำไม่บิดเบือนความหมายของการสื่อสารโดยผู้บริหารสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร ไม่ใช่ภาษาที่ซับซ้อนและก่อให้เกิดการบิดเบือนของข้อมูลข่าวสาร

(3) ผู้นำข่าวสารมีคุณภาพโดยที่ข่าวสารนั้น มีเนื้อหาที่จะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นในตัวผู้ส่งข่าวสารก็จะมีผลต่อข่าวสารที่ถูกแสดงออกมา โดยไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างกัน

(4) การฟังที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้สื่อสารและผู้รับสารที่ดี การสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารมีการตอบโต้ ข้อมูลด้วยจึงจะเรียกได้ว่า มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเกิดปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างการสื่อสารด้วย

(5) ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและแสดงบทบาท ทั้งในฐานะการส่งสารและผู้รับสารอย่างเหมาะสม

(6) ผู้นำคำนึงถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรเข้าใจ และยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรและพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน คำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา

5) การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานที่ดีจำเป็นต้องมีการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อยเพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องทั้งผลลัพธ์ คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำ และวิธีการปฏิบัติ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, น. 60) ทั้งนี้การวางแผนมีจุดประสงค์เพื่อช่วยกำหนดทิศทาง ลดความไม่แน่นอน ลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน และแผนยังช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม เพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, น. 101-103) ได้กล่าวว่า การนำแผนปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้อง

ใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการตัดสินใจและลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารในระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม รวมทั้งประเมินผลการทำงานและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ (สมคิด บางโม, 2546, น. 468-469)

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นกระบวนการของการประเมินผลบุคคลกรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งการหาแนวทางที่ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นให้ดีขึ้นหรืออาจหมายถึง เป็นกระบวนการของการสังเกต และการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานทำการบันทึกการประเมิน และการจัดหาข้อมูลย้อนกลับไปสู่ตัวบุคลากรเอง โดยผู้บริหารสามารถเลือกวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้หลายวิธี ดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, น. 135-136)

(1.1) Written Essays คือ เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินจะเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อน และผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

(1.2) Critical Incidents คือ วิธีการประเมินผลที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญและมีผลต่อความมีประสิทธิภาพและรู้ประสิทธิภาพของงาน โดยผู้ประเมินจะชี้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมาว่า พฤติกรรมมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน

(1.3) Graphic T Rating Scale คือ วิธีประเมินที่นิยมและใช้มาแต่ดั้งเดิมโดยการระบุพฤติกรรมที่จะทำการประเมิน เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ความร่วมมือ อาจมีระดับคะแนนจากต่ำสุดจาก 1 คะแนน ไปจนถึงสูงสุด 5 คะแนน

(1.4) Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) เป็นวิธีประเมินที่ปัจจุบันนิยมมากเป็นการนำเอาวิธีการประเมินตาม 1.2 และ 1.3 มาใช้ร่วมกัน คือ ผู้ประเมินจะให้คะแนนกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินโดยพฤติกรรมที่นำมาประเมินจะเป็นพฤติกรรมจริงๆ ของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่าน

(1.5) Multiple Comparison เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ Group Order Ranking เป็นการเปรียบเทียบการทำงานว่าอยู่ในกลุ่มย่อยกลุ่มใด Individual Ranking เป็นการกำหนดลำดับของผู้ถูกประเมินเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และ Pair Comparison เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลทีละคน หรือเป็นคู่ๆ กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

โดยประเมินว่า ผู้ถูกประเมินดีกว่าหรือด้อยกว่าผู้ที่มาเปรียบเทียบหรือไม่ และจะได้รับคะแนนว่า ดีกว่าที่คะแนน หรือด้อยกว่าที่คะแนน

(1.6) Objective คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการและวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายว่า มีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

(1.7) 360 Degree Feedback เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมิน คือ ผู้เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินจากทุกฝ่าย หรือรอบตัวผู้ถูกประเมิน วิธีการนี้แม้จะเหมาะสมกับการได้ความเห็นหรือข้อมูลจากทุกฝ่าย แต่ก็ไม่เหมาะสมกับการนำประกอบการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่ง เนื่องจากแต่ละฝ่ายที่มองนั้นจะมองหรือประเมินเฉพาะจากพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อตนเอง อาจไม่ได้พิจารณาความสามารถของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เป็นประโยชน์โดยรวมขององค์กร

(1.8) การประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า ทั้งนี้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รู้ถึงศักยภาพการทำงานความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของตน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาศักยภาพให้ยิ่งขึ้น หรือพัฒนาปรับปรุงตนเอง โดยผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนางาน และรายงานผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กร

(1.9) ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ตำหนิอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงแบบประเมิน หรือความลำเอียงของผู้ประเมิน ย่อมนำมาซึ่งปัญหาและอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

(1.10) การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าองค์กรจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่เพียงใด แม้จะมีการวางแผนงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์และควบคุมดีเพียงใด หากขาดการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ก็ไม่อาจทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ หรือไม่สามารรักษาความสำเร็จนั้นไว้ได้อย่างยั่งยืน ไม่ว่าองค์กรจะบริหารจัดการลักษณะเชิงรุก การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กรแบบปกติตามวงจรคุณภาพ หรือวงจรเดมมิง (PDCA) ที่ประกอบไปด้วย P คือ การวางแผน D คือ การปฏิบัติตามแผน C คือ ตรวจสอบและประเมินผล และ A คือ การปรับปรุงพัฒนางาน ซึ่งขั้นตอน A นั้นนับว่ามีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กร และผลผลิตของงานที่ปฏิบัติให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ก็สามารถใช้หลักการเดียวกันนี้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยใช้ระบบการจัดการคุณภาพตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) และการปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กรสูงสุด ซึ่งสามารถใช้วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างหลากหลายวิธีการและสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือสถานการณ์ได้

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป โดยใช้หลักวงจรคุณภาพ หรือ PDCA การปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุง และพัฒนาอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หรือ Risk Management มักใช้ในวงการธุรกิจหรือองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit Organization) มากกว่าองค์กรไม่แสวงหากำไร (Non Profit Organization) หรือองค์กรสาธารณะ (Public Organization) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, น. 299) การบริหารความเสี่ยงนี้เกี่ยวกับการตัดสินใจว่าจะดำเนินงานธุรกิจหรือไม่ จะต้องเสี่ยงกับการขาดทุนหรือได้กำไรมากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยทางด้านการตลาด และการลงทุนเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ รวมทั้งการมีข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นปัจจุบันประกอบการตัดสินใจ หรือเสี่ยงที่จะลงทุนหรือดำเนินการประกอบธุรกิจเหล่านั้น (ชื่นจิต แจ่มเงินกิจ, 2544, น. 253) ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงหมายถึง การตัดสินใจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่มีโอกาสคุ้มทุนและขาดทุน ไม่สามารถสร้างกำไรได้ตามที่คาดหวัง และการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่จะเสี่ยงได้กำไรหรือขาดทุน (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, น. 255) ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้หลักความคุ้มทุนมาประกอบการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก และอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำไม่ผิดพลาด จึงจะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จสามารถสร้างกำไร หรือเพิ่มคุณค่าของธุรกิจได้

สำหรับองค์กรทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงกำไรหรือองค์กรสาธารณะที่มุ่งจัดการศึกษาให้กับเยาวชนไม่ได้ประกอบธุรกิจแต่ประการใด ดังนั้นการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในวงการศึกษาก็เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการ

ตามภารกิจของสถานศึกษา ในด้านการบริหารงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น. 1-2) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในการบริหารจัดการในฐานะที่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล (Autonomy School) ซึ่งรองรับกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่ได้รับการกระจายมาจากกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นเมื่อสถานศึกษามีอำนาจและหน้าที่จัดการศึกษาในฐานะนิติบุคคล จึงจำเป็นต้องพิจารณาดำเนินงานด้านต่างๆ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและสารสนเทศให้มากที่สุด เพราะผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยงนั้นอาจเป็นไปได้ในทิศทางที่ต้องการ หรือไม่พึงประสงค์ก็ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบในทุกกรณี อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดผลงานการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จึงควรยึดหลักในการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาระงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น. 3-26)

- 1) การบริหารจัดการสถานศึกษาตามภารกิจมีความยืดหยุ่น ไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป
- 2) บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบเปิดไม่เคร่งครัดจนเกินไปให้อิสระเสรีในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม
- 3) เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มุ่งส่งผลการปฏิบัติงานทางบวกมากกว่าทางลบสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าผลประโยชน์ด้านอื่นๆ
- 5) การพัฒนาการศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย หากเป็นวิธีการที่อาจเพิ่มคุณภาพหรือแก้ปัญหาการบริหารจัดการได้ดีกว่าวิธีเดิมๆ

สรุปได้ว่า การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการจัดการภารกิจของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้อิสระเสรีภาพแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม บางครั้งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานนอกกรอบหรือนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ

ผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม และจากแนวคิดดังกล่าว เมื่อนำมาเปรียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชินและกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมรวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

องค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่าบุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้ นั่น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่งๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น และทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวาง เฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่นๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือ

กระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามก็จะมีสายโยงใย คือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ คำว่า วัฒนธรรมนั้น ได้มีผู้ให้คำอธิบายหรือความหมายไว้มากมาย

ไทเลอร์ (Tylor, 1871, p. 21) นิยามความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็น “ผลรวมอันซับซ้อน (complex whole) อันประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ อันเป็นผลจากการเป็นสมาชิกของสังคมนั้น”

บรูม และเซลต์นิก (Broom & Selznick, 1969, pp. 53-55) ได้ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมคือ มรดกของสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่างๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่างๆ วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่มนุษย์คิดทำขึ้นมา และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกรุ่นหลังๆ ในสังคม เพื่อเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิต

บราวน์ (Brown, 1980, p. 123) ให้ข้อคิดว่า วัฒนธรรมเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของชีวิตที่คอยแนะแนวทางพฤติกรรมของคนในชุมชนหรือสังคม และปลูกฝังอบรมชีวิตให้ดำเนินไปตามรูปแบบที่เป็นขนานนิยมหรือบรรทัดฐาน และความคาดหวังของคนในสังคม และวัฒนธรรมนั้น เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดสืบต่อกันได้

2.2.2 แนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

ในปัจจุบันแนวคิดเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเป็นเครื่องมือในการเข้าใจพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคล กลุ่มคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นพวก มีภาษาพูดเป็นภาษาเดียวกัน มีการทำงาน ความสัมพันธ์ พึ่งพาอาศัยกัน ประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ต่างๆ ของสังคมเดียวกัน คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นการเชื่อ ศิลปกรรม กฎหมาย และประเพณีอุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมอื่นที่สมาชิกแสดงออกในฐานะสมาชิกในองค์กรนั้น และแบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจและศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอย่างกว้างขวาง และได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายแนวคิด ดังนี้

เบคเกอร์ (Backer, 1982, pp. 513-527) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

วิลคินส์ และแพตเตอร์สัน (Wilkins & Patterson, 1985, p. 25) ได้แนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน

ชิลด์ (Shils, 1961, p. 119) ได้ให้ทัศนะว่า ทุกองค์กรในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์แห่งองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของ

บุคคลในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 45) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นลักษณะภายในที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

สชิน (Schein, 1992, pp. 19-20) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และเลือกแนวทางถูกต้องสำหรับการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะงานกลุ่ม สำหรับประเทศไทยยังมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไม่มากนัก

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548, น. 71) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร ระบบการดำเนินการร่วมกันภายในองค์กรที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก วัฒนธรรมมีไว้ให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ทุกองค์กรมีระบบหรือมีแบบแผนของค่านิยมสัญลักษณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีวิวัฒนาการตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้พนักงานได้คิดพิจารณา วิเคราะห์และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง

นิวัต โชติวงษ์ (2544, น. 71) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลรวมของบุคลากรภายในองค์กร โดยสะท้อนออกมาทางรูปแบบของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรได้แสดงออกมา ตัวอย่างเช่น วิธีแสดงความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงาน วิธีการพูดคุยกับลูกค้า การสื่อสารระหว่างพนักงานกันเองหรือระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ลักษณะความเป็นผู้นำหรือแม้กระทั่งกฎ กติกาภายในองค์กรเอง ก็ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2540, น. 33) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกในองค์กร มีทั้งที่เป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกมัดสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน

นิวสตรอม และ เดวิส (Newstrom & Davis, 2001, p. 486) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบซึ่งมีความหมายร่วมกันภายในองค์กรหนึ่งที่จะกำหนดวิธีการที่พนักงานปฏิบัติ หรือหมายถึง ระบบซึ่งกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่ยืนยันสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2553, น. 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

พร ภิเศก (2546, น. 27) สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมได้รับการยอมรับในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมาอีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมที่ระดับกว้างและระดับแคบ คือ เป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือร่วมกันและสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้ และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกันหรือไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร จึงหมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงาน คติฐานที่กลุ่มสามารถเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดมาสู่สมาชิกรุ่นใหม่ เป็นแบบแผนแนวคิดที่ช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่สมาชิกยึดถือ ปฏิบัติและกำหนดร่วมกันในองค์กร ซึ่งแสดงออกด้วยการรับรู้ยึดถือและประพฤติปฏิบัติ เป็นบรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles) 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Passive/Defensive Styles) 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Aggressive/ Defensive Styles)

สภาพแวดล้อมในขององค์กรจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์กร: ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท พลังนี้จะถูกเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์กรจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญและระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กรจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษที่กระตุ้น

ความรู้สึกร่วมกัน ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้” บางครั้งวัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึง วัฒนธรรมบริษัท เนื่องจาก แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่ แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่ไม่มุ่งกำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรการกุศล และพิพิธภัณฑสถาน เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วม และคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์กรใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจ และจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา “วัฒนธรรมองค์กร” ได้กลายเป็นคำที่นิยมแพร่หลายของการบริหารในปัจจุบัน เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Chin) นักวิชาการและที่ปรึกษาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กร และเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กร ตามความหมายนี้สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้ นั่นคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ และถ้าวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร

2.2.2.1 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญมากในการจัดการส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้อง ที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีไว้ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยสวรรค์ (2540, น. 14) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

- 1) เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม
- 2) เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานด้วยกัน
- 3) เป็นที่สมาชิกองค์กรเรียนรู้
- 4) เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ

5) เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์

6) เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อม

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548, น. 74) รวบรวมความคิดเห็นจากนักวิชาการหลายท่านที่นอกจากการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นวัฒนธรรมแข็งและวัฒนธรรมอ่อนแล้ว ภายในองค์กรขนาดใหญ่องค์กรหนึ่งส่วนมากยังสามารถมีวัฒนธรรมองค์กรได้หลายวัฒนธรรมพร้อมกันไป กล่าวคือ

1) วัฒนธรรมเด่นชัด

2) วัฒนธรรมส่วนย่อย

จิตาพันธุ์ ศรีเทศ (2552, น. 10) เสนอแนวคิด การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เนื่องด้วยเห็นว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการแสดงออก และเป็นค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของพนักงานภายในองค์กรเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ

1) มิตินงาน

2) มิติกุ่ม

3) มิตินคน

อัลเวสสัน (Alvesson, 1989, pp. 50-51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้อย่างสม่ำเสมอ

2) บรรทัดฐาน

3) ค่านิยมที่ลักษณะเด่น

4) ปรัชญาขององค์กร

5) มีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6) บรรยากาศในองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร

โรบบิ้น (Robbins, 2001, p. 515) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรมากมาย ได้แก่

1) วัฒนธรรมจะมีการกำหนดขอบเขตของบทบาท ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง

- 2) ทำให้เกิดความรู้สึกที่แสดงออกของสมาชิกองค์กร
- 3) วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความผูกพันมากกว่าการถือผลประโยชน์ส่วนตัว
- 4) ส่งเสริมระบบสังคมอย่างมีเสถียรภาพ วัฒนธรรมทางสังคมจะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานควรพูดหรือกระทำ
- 5) วัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดความรู้สึกและมีกลไกคอยควบคุม เพื่อปรับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

ค็อก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989, p. 245) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร มีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

- 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์
- 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา
- 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ชาฮัน (Schein, 1992, p. 17) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรตามปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ซึ่งบางอย่างสามารถมองเห็นได้ บางอย่างมองเห็นไม่ได้ และบางอย่างสามารถรู้สึกหรือตระหนักได้ โดยได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ

- 1) สิ่งประดิษฐ์
- 2) ค่านิยมที่อวดอ้าง
- 3) ข้อสมมติพื้นฐาน

แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey & Parker, 1997, pp. 50-51) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสถานศึกษาว่ามีประเด็นต่างๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ได้ 10 ประการ คือ

- 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา
- 2) การมอบอำนาจ
- 3) การตัดสินใจ
- 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
- 5) ความไว้วางใจ
- 6) ความมีคุณภาพ
- 7) การยอมรับ
- 8) ความเอื้ออาทร

9) ความเชื่อสำคัญ

10) ความหลากหลายของบุคลากร

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988, pp. 106-108) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรได้ก่อตัวจากสิ่งต่อไปนี้

1) ประวัติความเป็นมาขององค์กร (The Organization 's History)

2) ความเชื่อ (Beliefs)

3) ค่านิยม (Values)

4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and Standard)

5) รูปแบบพฤติกรรม (Patterns of Behavior)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ตารางแสดงการเปรียบเทียบจุดเด่นและข้อจำกัด ตามแนวคิด/ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบจุดเด่นและข้อจำกัด ตามแนวคิด/ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิด/ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร	จุดเด่น/ข้อจำกัด
คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989, p. 245)	จุดเด่น การดำเนินชีวิตของบุคลากร ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กร
1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์	ข้อจำกัด การประพฤติ ปฏิบัติควรยึดถือ
2) วัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรับ	เป็นแนวทางหรือบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน
3) วัฒนธรรมแบบแบบป้องกัน-เชิงรุก	
สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น. 14)	จุดเด่น ความคิด ความเชื่อค่านิยม พฤติกรรมการทำงานแบบมีเหตุผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ
1) เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม	ข้อจำกัด ความคาดหวังการมีคุณภาพ
2) เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ที่ทำงานด้วยกัน	ในการพัฒนาองค์กร ความสำเร็จของงานกับ ความก้าวหน้าขององค์กร
3) เป็นที่สมาชิกองค์กรเรียนรู้	
4) เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ	
5) เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์	
6) เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง	

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบจุดเด่น และข้อจำกัด ตามแนวคิด/ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร	จุดเด่น/ข้อจำกัด
<p>จิดาพันธุ์ ศรีเทศ (2552, น. 10)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มิติงาน 2) มิติกลุ่ม 3) มิติคคน 	<p>จุดเด่น พฤติกรรมในองค์กรความสำเร็จและความสัมพันธ์เป็นวัฒนธรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน</p> <p>ข้อจำกัด วัฒนธรรมที่มีความต้องการด้านความสำเร็จและความสัมพันธ์</p>
<p>ศิริพงษ์ เสภาภายน (2548, น. 74)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วัฒนธรรมเด่นชัด 2) วัฒนธรรมส่วนย่อย 	<p>จุดเด่น การแสดงออกจากการประพฤติปฏิบัติในองค์กร กำหนดพฤติกรรมเสริมแรงความเชื่อร่วมกัน</p> <p>ข้อจำกัด กำหนดพฤติกรรมเสริมแรงความเชื่อร่วมกันกับสภาพแวดล้อมขององค์กร</p>
<p>เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988, pp. 106-108)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ประวัติความเป็นมาขององค์กร 2) ความเชื่อ 3) ค่านิยม 4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน 5) รูปแบบพฤติกรรม 	<p>จุดเด่น การดำเนินชีวิตของบุคลากร ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานและมาตรฐานขององค์กร</p> <p>ข้อจำกัด การประพฤติ ปฏิบัติควรยึดถือเป็นแนวทางหรือบรรทัดฐานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p>
<p>ชาวน์ (Schein, 1992, p. 17)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สิ่งประดิษฐ์ 2) ค่านิยมที่อวดอ้าง 3) ข้อสมมติพื้นฐาน 	<p>จุดเด่น ตามปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็นและมองไม่เห็น สามารถรู้สึกและตระหนักได้โดยการแบ่งระดับ</p> <p>ข้อจำกัด สังเกตจากการมองเห็นและมองไม่เห็น สามารถรู้สึกได้โดยการแบ่งระดับ</p>

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบจุดเด่นและข้อจำกัด ตามแนวคิด/ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร	จุดเด่น/ข้อจำกัด
<p>โรบบิ้น (Robbins, 2001, p. 515)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วัฒนธรรมจะมีการกำหนดขอบเขต 2) ทำให้เกิดความรู้สึกที่แสดงออกของสมาชิกองค์กร 3) วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความผูกพัน 4) ส่งเสริมระบบสังคมอย่างมีเสถียรภาพ 5) วัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดความรู้สึก และมีกลไกคอยควบคุม 	<p>จุดเด่น ความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง ถือปฏิบัติให้เกิดความผูกพันมากกว่าการถือผลประโยชน์ส่วนตัว</p> <p>ข้อจำกัด มีกลไกควบคุม เพื่อปรับทัศนคติและพฤติกรรม</p>
<p>แพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey & Parker, 1997, pp. 50-51)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์ 10) ความหลากหลายของบุคลากร 	<p>จุดเด่น องค์กรยึดถือบรรทัดฐานการปฏิบัติงานร่วมกันถ่ายทอดระบบแบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติเมื่อเผชิญกับปัญหา</p> <p>ข้อจำกัด องค์กรจะเป็นตัวช่วยได้ร่วมคิดพิจารณา วิเคราะห์ และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง</p>

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบจุดเด่นและข้อจำกัด ตามแนวคิด/ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร	จุดเด่น/ข้อจำกัด
อัลเวสสัน (Alvesson, 1989, p.p. 50-51)	จุดเด่น รับรู้ลักษณะความแตกต่าง
1) เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้	ระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่งจะต้อง
2) บรรทัดฐาน	เรียนรู้ ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนในการ
3) ค่านิยมที่ลักษณะเด่น	ปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
4) ปรัชญาขององค์กร	ข้อจำกัด ค่านิยมที่ยึดถือกฎระเบียบ
5) มีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นระเบียบแบบแผน	แบบแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพ
6) บรรยากาศในองค์กร	ของกลุ่มกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989, p. 245) ได้นำเสนอคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมพฤติกรรมของบุคลากร เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมากในการจัดการส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร มีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก ซึ่งได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีไว้ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก มุ่งเน้นความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรด้านความต้องการความสำเร็จและด้านความต้องการความสัมพันธ์ ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน แบ่งเป็น 4 มิติ

(1.1) มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความ

ท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าการท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

(1.2) มิติมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self - Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความ คาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกใน องค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุน ในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

(1.3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่ง บุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิก คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการ ทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เลี้ยงให้แก่กันทุกคนในองค์กรได้รับการ สนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุดขององค์กร

(1.4) มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อ ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมในทางบวก คือ วัฒนธรรม องค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หรือวัฒนธรรมในทางบวก (Excellent Organization)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในองค์กรมี ความพึงพอใจในงานและมุ่งเน้นสมาชิก โดยองค์กรต้องมีลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานแบบ มุ่งเน้นความสำเร็จ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน และมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ ในทางตรงกันข้ามลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีในหลายๆ องค์กรในปัจจุบันที่จำเป็นต้องมีการ ปรับปรุงองค์กร (Reorganization) เนื่องจากมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้ สถานศึกษาต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแบบเดิม เป็นการบริหารจัดการตามภาครัฐ แนวใหม่

2) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Passive-Defensive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ เน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร สมาชิกในองค์กรต้องการการยอมรับอย่างง่าย ๆ และหลีกเลี่ยงปัญหาความล้มเหลว ความขัดแย้ง สมาชิกรู้สึกว่าตนถูกควบคุมการทำงาน ถูกคาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ จึงมุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเพื่อทำให้เกิดความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งเป็น 4 มิติ

(2.1) มิติมุ่งการยอมรับ (Approval) เน้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกต้องเห็นด้วยและยอมรับตาม เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก

(2.2) มิติมุ่งเน้นกฎระเบียบ (Conventional) สมาชิกถูกคาดหวังว่าต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร เป็นการแสดงถึงการรักษาแบบแผนการปฏิบัติงานลักษณะอนุรักษ์นิยม

(2.3) มิติการพึ่งพา (Dependent) สมาชิกถูกคาดหวังว่าจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของหัวหน้ารวมทั้งเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง จึงไม่เกิดการมีส่วนร่วม

(2.4) มิติการหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นมิติที่องค์กรคาดหวังให้สมาชิกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หลีกเลี่ยงการกระทำที่นำมาซึ่งความผิดพลาดและการถูกตำหนิจากการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมนี้เมื่อเกิดขึ้นจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการกีดกันภายในกลุ่มการทำงาน เกิดการเมืองในองค์กรทำให้องค์กรไม่พัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง องค์กรลำบากเป็นลักษณะของวัฒนธรรมทางลบ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ สมาชิกในองค์กรมีบรรทัดฐานการทำงาน ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการความมั่นคง-ผู้นำมุ่งงาน ต้องการมั่นคง-ผู้นำมุ่งสมาชิก

3) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Aggressive-Defensive Organizational culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานมากเกินไป มุ่งเน้นความต้องการด้านอำนาจ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในงาน จึงเกิดลักษณะของการแข่งขันแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น แบ่งออกเป็น 4 มิติ

(3.1) มิติการคัดค้าน (Oppositional) เน้นการเผชิญหน้า การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคคลอื่น ต่อด้านความคิดเห็นของผู้อื่น

(3.2) มิติมุ่งอำนาจ (Power) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง สมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติเพื่อให้มีอำนาจและควบคุมสมาชิกที่อยู่ต่ำกว่าให้ปฏิบัติตามคำสั่ง

(3.3) มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive) สมาชิกปฏิบัติงานโดยพื้นฐานของการแพ้-ชนะ มุ่งหวังเพื่อเอาชนะเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

(3.4) มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) เน้นความสมบูรณ์แบบถูกต้องในงาน หลีกเลี่ยงความผิดพลาด ใส่ใจในรายละเอียดของงานและใช้เวลามากในการทำงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเห็นพ้อง ด้วย ยึดระบบราชการการพึ่งพา การหลีกเลี่ยง เจ้าระเบียบ มุ่งการแข่งขัน ต้องการอำนาจ มุ่งเน้น ความเห็นตรงข้ามและความสมบูรณ์แบบ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ลักษณะรูปธรรม ได้แก่ สิ่งประจักษ์ สัตว์ลักษณะ สภาพแวดล้อม วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กร ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรม และลักษณะนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติ อุดมการณ์ ความเข้าใจ ความรู้สึก ระบบการดำเนินการร่วมกันภายในองค์การที่ยึดถือโดยสมาชิกของ องค์การ วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมีไว้ให้สมาชิกประพฤติ ปฏิบัติและบุคลากรในองค์การควรยึดถือเป็นแนวทางหรือบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่าง สม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องทุกองค์การจะมี ระบบหรือมีแบบแผนของค่านิยมสัญลักษณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีวิวัฒนาการตลอดเวลา เมื่อ เผชิญปัญหา วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวช่วยให้บุคลากรได้ร่วมคิดพิจารณาวิเคราะห์และแก้ปัญหาใน แนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีแตกต่างกันตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

2.3 ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลนครสมุทรสาคร

2.3.1 ความสำคัญของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น

สำนักงานการศึกษา กองการศึกษาเทศบาล สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เป็นหน่วยงานที่ รับผิดชอบการจัดการศึกษา ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้นขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในส่วนการกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ด้านวิชาการ และบุคลากร โดยมุ่งเน้น ให้การปฏิบัติส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร พร้อมระดม สรรพกำลังทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

เทศบาลนครสมุทรสาคร มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อผู้เรียน เป็นสำคัญ พยายามทุกวิถีทางที่จะพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับให้มีความรู้ ความ สามารถ บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสานความร่วมมือกับกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นและสถาบันต่างๆ เน้นการบริหารงาน และประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา มีโรงเรียนใน

สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ทั้งหมดจำนวน 6 โรงเรียน จำนวนครู 374 คน มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้หลายประการ ดังนี้

โกวิทช์ พวงงาม (2544, น. 22-24) ได้ให้ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นว่า การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นการฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน โดยให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารท้องถิ่น เกิดความรับผิดชอบ และวางแผนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่อาศัย อันจะนำมาซึ่งความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบการปกครองประชาธิปไตยในที่สุด โดยประชาชนจะมีโอกาสเลือกตั้งฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร การเลือกตั้งจะเป็นการฝึกฝนให้ประชาชนใช้ดุลยพินิจเลือกผู้แทนที่เหมาะสม สำหรับผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปบริหารกิจการของท้องถิ่นนับได้ว่าเป็นผู้นำในท้องถิ่นจะได้ใช้ความรู้ความสามารถบริหารงานท้องถิ่น เกิดความคุ้นเคย มีความชำนาญในการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมือง ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชาติต่อไป

วิรัช วิรัชภาวรณ (2541, น. 31) ได้ให้ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นการปกครองตนเองในรูปของการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง คือ การกระจายอำนาจไปในระดับต่ำสุด คือ รากหญ้า (Grass Roots) ซึ่งเป็นฐานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ความล้มเหลวของระบอบประชาธิปไตยมีหลายองค์ประกอบ แต่องค์ประกอบสำคัญยิ่งขาดอันหนึ่ง ก็คือการขาดรากฐานในท้องถิ่น

2.3.1.2 การบริหารการศึกษาของเทศบาล

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2546, น. 1-5) สรุปว่า หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขการบริหารการปกครองประเทศได้เริ่มขยายตัวไปสู่ท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีสิทธิและหน้าที่ในการบริหารกิจการของท้องถิ่น และโดยบทบาทของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 ได้กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ราษฎรในท้องถิ่น ประกอบกับพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 ได้มีการโอนโรงเรียนประชาบาลมาเป็นของเทศบาล ซึ่งเทศบาลได้รับโอนโรงเรียนมาดำเนินการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2480 เป็นการโอนทั้งการดำเนินการ ทรัพย์สินและครุมาสังกัดเทศบาล นับเป็นการเริ่มต้นของการจัดการศึกษาท้องถิ่น แต่ในการจัดการศึกษาของเทศบาลในช่วงแรกนี้ประสบปัญหาต่างๆ มาก เนื่องจากงบประมาณเทศบาลมีน้อย ทำให้การจัดการศึกษาไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงมีการโอนโรงเรียนกลับคืนไปให้กระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2486 และมีการโอนโรงเรียนในความรับผิดชอบระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นอีก 2-3 ครั้ง จนกระทั่งปี พ.ศ.2506 ได้โอนโรงเรียนในเขตเทศบาลที่เหลือทุกแห่งกลับไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาล ปัจจุบันจึงมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา คือ เทศบาลเมือง และกรุงเทพมหานคร โดยให้เทศบาลและเมืองสมุทรสาครอยู่ในการกำกับดูแลของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ในการจัดการศึกษาของเทศบาล กระทรวงมหาดไทยได้จัดตั้งสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น “สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น” กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นขึ้น มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้แต่ละเทศบาลให้ดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยในการส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่นมุ่งเน้นให้เทศบาลแต่ละเทศบาลจัดการศึกษา และได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของเทศบาล ไว้ดังนี้

1. มีหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา
2. จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าโรงเรียนทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตน

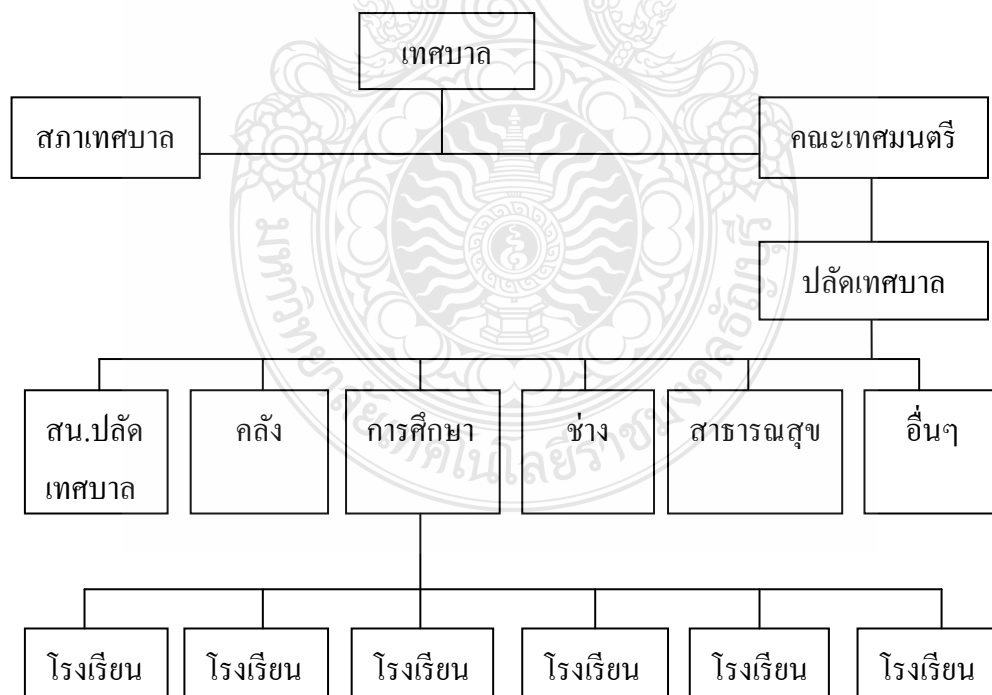
การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตเทศบาลนี้ เทศบาลเป็นผู้บริหารและดำเนินการโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยมิได้เข้ามาเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติงานนอกจากส่งเสริม สนับสนุนให้เทศบาลดำเนินการได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผลดียิ่งขึ้น เทศบาลซึ่งมีอำนาจที่จะใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดๆ อย่างเต็มที่ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมายโดยปกติสายงานของฝ่ายต่างๆ ในสังกัดเทศบาลนั้น ก่อนที่งานต่างๆ จะถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรีจะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปลัดเทศบาลตามลำดับเสียก่อน ในกรณีเมืองสมุทรสาครก็เช่นเดียวกันงานทุกอย่างก่อนที่จะนำเสนอปลัด ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารนั้นจะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องและรองปลัดตามลำดับ ด้านการศึกษามีผู้อำนวยการกองการศึกษาหัวหน้ากองหรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบ จึงมีความสำคัญมากในฐานะผู้รับผิดชอบงานรองจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีบุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาแบ่งออกได้ 2 ระดับด้วยกัน คือ 1) เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาพนักงานประจำ และนักบริหารการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาเทศบาล และ 2) เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย มีคณะเทศมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขต

เทศบาล และปกครองบังคับบัญชา พนักงานเทศบาลประจำทั้งหมดคนนอกจากนี้แล้ว ยังมีสภาเทศบาล เป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณาอนุมัติงบประมาณการศึกษา รวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

2.3.1.2 เทศบาลกับการจัดการศึกษา

เทศบาลแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนครในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 ได้กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษา ศิลปะ ประเพณี และวัฒนธรรม ในระบบการบริหารเทศบาล โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีรองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษาที่รับผิดชอบด้านการศึกษา ศิลปะ ประเพณีและวัฒนธรรม โดยมีกองการศึกษาหรือสำนักพัฒนาส่งเสริมการบริหารท้องถิ่นรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ตามแผนภูมิการบริหารงานเทศบาลต่อไปนี้

1) โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานการศึกษาของเทศบาล ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากองการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบรองลงมาจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี ตามโครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549, น. 4) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล

สำหรับพนักงานประจำที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลนั้น ตาม มาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2521 กำหนดให้เป็นพนักงาน ครูเทศบาล ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำในสถานศึกษาของเทศบาลหรือ ดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและการให้การศึกษาในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรง ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษา ซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษาเทศบาลเพื่อให้การจัดการศึกษา ของเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดแนวทางการ พัฒนาและส่งเสริมการศึกษาไว้ ดังนี้ 1) การพัฒนาด้านวิชาการให้แก่พนักงานครูเทศบาลและเมือง พัทธา 2) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ 3) การอุดหนุนงบประมาณ เฉพาะกิจต่างๆ

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ยังได้มอบภารกิจให้กับเทศบาล สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

(1) กระตุ้นเร่งเร้าให้มีการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น ทั้งการศึกษาในระบบ และนอกระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเมือง โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาการจัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา การจัดการศึกษานอกระบบ รวมทั้งการจัด กิจกรรมเยาวชน กีฬา นันทนาการ อาชีพ และบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

(2) สนับสนุน ส่งเสริม ทำนุบำรุงและรักษาไว้ซึ่งศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น รวมทั้งการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ อีกด้วย

2) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเทศบาล

การจัดการศึกษาในโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทธา มีขอบข่ายงานที่ต้องรับผิดชอบซึ่งแบ่งงานออกเป็น 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการการเงินและ พัสดุ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งโรงเรียนเทศบาลส่วน ใหญ่จะจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549, น. 5)

2.3.1.3 หลักการจัดการศึกษาส่วนท้องถิ่น

การจัดการศึกษาท้องถิ่นโดยทั่วไปจะยึดหลักการส่วนกลางทำหน้าที่กำหนด นโยบายแผนการศึกษา หลักสูตร มาตรฐานและการวัดประเมินผลการศึกษา โดยมอบให้ส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ กำหนด (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2546, น. 3-4) ฉะนั้น การจัดการศึกษาท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันจึงยึดหลักการ ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ได้มอบอำนาจให้ราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง ภายใต้การประสานส่งเสริมของส่วนกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2) หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในการสนับสนุน ส่งเสริมให้ท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้

3) การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่นเพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม จึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น ดังนี้

(1) กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมและพัฒนาในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบาย และการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมายจัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยงานราชการอื่นที่เกี่ยวข้องให้คำแนะนำส่งเสริม และช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

(2) กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านวิชาการ มาตรฐานการศึกษาการกำหนดหลักสูตรแกนกลาง

(3) คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) มีหน้าที่ส่งเสริมและวางนโยบาย กำหนดมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุแต่งตั้ง กำหนดตำแหน่ง และวินัยของพนักงานครูของท้องถิ่น นอกจากนี้แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงสามารถนำนโยบายที่เหมาะสม กับ ศักยภาพ ความต้องการ และความพร้อมไปปฏิบัติได้ โดยกระทรวงมหาดไทยได้เสนอแนะยุทธศาสตร์การนำแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติดังนี้ (สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, 2544, น. 26-31)

1) แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความพร้อม และศักยภาพ เมื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงานรับผิดชอบการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ และ พ.ร.บ.เฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

(1) การดำเนินการจัดการศึกษาเอง โดยดำเนินการได้ 2 กรณี คือ

ก ดำเนินการจัดการศึกษาขึ้นเองภายใต้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข ดำเนินการรับถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาที่รัฐจะถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาของรัฐให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารจัดการศึกษา

สำหรับการดำเนินการ ทั้ง 2 กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องผ่านการประเมินความพร้อมที่กระทรวงศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กำหนด และกรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน กระทรวงศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่ต้องดำเนินการช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

(2) การดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมเป็นการดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางการศึกษาทรัพย์สินอื่นๆ รวมทั้งการเสนอแนะ แนะนำ และร่วมพัฒนาการศึกษา

2) การพิจารณาความพร้อมในการจัดการศึกษา พิจารณาจากลักษณะและการแบ่งกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

(1) ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาอยู่แล้ว ดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่นอย่างทั่วถึง ตามความต้องการของประชาชน

ข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้จัดการศึกษา ดำเนินการจัดบริการทางการศึกษาแก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามความเหมาะสม ความพร้อม และความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้การประเมินความพร้อมตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมกำหนด

(2) การแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดกรอบภารกิจจัดการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

ก กลุ่มความพร้อมสูง ควรดำเนินการกิจ

- การศึกษาก่อนพื้นฐาน

- การศึกษาขั้นพื้นฐาน

- การส่งเสริมอาชีพ/การศึกษานอกระบบ
- กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ
- บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ข กลุ่มความพร้อมปานกลาง ควรดำเนินการกิจ

- การศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา)
- การส่งเสริมอาชีพ/การศึกษานอกระบบ
- กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ
- บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ค กลุ่มความพร้อมต่ำ ควรดำเนินภารกิจ

- การส่งเสริมอาชีพ/การศึกษานอกระบบ
- กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ
- บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดการศึกษาพิจารณาจาก

- (3.1) ความต้องการและข้อคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น
- (3.2) ความคิดเห็นของสภาท้องถิ่น
- (3.3) ข้อมูล ข้อเท็จจริง (จำนวนโรงเรียน จำนวนเด็กสภาพที่ตั้ง ฯลฯ)
- (3.4) ข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่จะโอน
- (3.5) ศักยภาพของท้องถิ่น (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)

คน ได้แก่ ศักยภาพในการบริหารการศึกษาของนักบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เงิน ได้แก่ รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น จะเพิ่มขึ้นและได้รับอุดหนุนจากรัฐเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ

วัสดุ ได้แก่ ความต้องการทางด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ที่มีที่จะรับโอน ที่จะให้มี ให้เป็น ให้เกิด ที่จะขอสนับสนุนการจัดการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ ความสามารถ วิสัยทัศน์ ต่อการจัดการ ศึกษา และการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิจารณาระดับความพร้อมและศักยภาพแล้วจะ นำนโยบายตามกรอบภารกิจ ซึ่งสอดคล้องกับระดับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และหรือ แผนปฏิบัติการการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยึดหลักการดำเนินการดังนี้

(4.1) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย ครอบคลุมกลุ่ม เป้าหมายและพื้นที่อย่างทั่วถึง

(4.2) ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการตาม แผนและร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผน

(4.3) ใช้แผนเป็นแนวทางในการบริหารกิจการ และสนองตอบปัญหาและความ ต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม

(4.5) การกำหนดกิจกรรม โครงการ ในแผนต้องมุ่งหลักความเป็นไปได้และ ประโยชน์สูงสุดที่ประชาชนในท้องถิ่นจะได้รับ

(4.6) การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องใช้สื่อและวิธีการทุก รูปแบบที่จะชี้แจงให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้ององค์กรเอกชน ให้รู้จักและเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง และแผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลป วัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือจากทุกฝ่าย

(4.7) การระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกฝ่ายสร้างความตระหนักใน ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมให้แก่กลไก ทางสังคมทุกส่วน ทั้งกลุ่มประชาชน ภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นทุกรูปแบบ ทั้งการสนับสนุนกำลังกาย กำลังใจ กำลังทรัพย์ ตลอดจนความคิดเห็นหรือการติดตามตรวจสอบเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ บังเกิดผลเป็น รูปธรรม

(4.8) การเตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบจัดการศึกษาโดยการปรับโครงสร้าง การบริหาร กิจกรรม การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ ครอบคลุมคิด และพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการศึกษา ให้บุคลากรของท้องถิ่นสามารถจัด การศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนจัดระบบนิเทศ ประเมินผลการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิผล

2.3.1.4 ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น

จากเหตุผลความเป็นมาและหลักการจัดการศึกษาดังกล่าว ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จึงมีภารกิจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน บริหารจัดการศึกษาของหน่วยการปกครองท้องถิ่นตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติกำหนด
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ตามที่ ก.อ. กำหนด
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณและตรวจสอบบัญชีถือจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานครูและลูกจ้างในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาของหน่วยการปกครองท้องถิ่น
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือได้รับมอบหมาย

กล่าวโดยสรุป กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. ของท้องถิ่นซึ่งกำหนดให้ท้องถิ่นมีหน้าที่ให้การศึกษอบรมแก่ประชาชนภายใต้ นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล และ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดภารกิจให้ท้องถิ่นมีสิทธิและหน้าที่ดำเนินการในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ทั้งนี้ท้องถิ่นอาจมีภารกิจจัดการศึกษาได้ ดังนี้

- 1) การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่วัยแรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนา และวางรากฐานชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็ก ทั้งทางร่างกายจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัด ของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมและมีความสำนึกในความเป็นไทย

3) การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพเป็นการจัดบริการ และหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเพื่อ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4) การจัดการส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชนแก่เด็กและ เยาวชนประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5) การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา ท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่ สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการ องค์กรสังคมและประเทศชาติ ตามหลัก แห่งการปกครองตนเอง สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ได้กำหนดแนวนโยบายการจัดการศึกษาใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 - 2559 ไว้ดังนี้

1) นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งรัดจัดการ ศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า สิบสองปีให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยจัดการศึกษา ให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการ ทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่น มี สิทธิ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3) นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และ จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4) นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษาจัดระบบบริหารและการจัดการ ทางการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัด การศึกษาและส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและ

แผนการจัดการศึกษาให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน หรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชน ประกอบการพิจารณาด้วย

5) นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6) นโยบายด้านหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7) นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8) นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สินในประเทศ จากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาและจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9) นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10) นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการกิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลาย เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

11) นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการระดมทุนและการจัดการนำวิทยาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12) นโยบายด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษาส่งเสริม และอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรมความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2544)

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวทางหลักของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 จะเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการรับบริการโอนภารกิจมาให้บริการสาธารณะที่รัฐดำเนินการอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องผ่านเกณฑ์ประเมินความพร้อมตามกฎกระทรวงศึกษาธิการที่ได้กำหนดไว้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

นุชา สระสม (2552, บทคัดย่อ) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .05

องอาจ วรรณวิสิทธิ์ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า 1) แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .05

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านตามขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

วลัยพรรณ คชวรรณ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยเรียงลำดับจากการปฏิบัติดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การใช้หลักการบริหารความเลี้ยว การมีความเชื่อว่างค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .05

จินตนา อะทะไชย (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ

ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านวิสัยทัศน์ 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมากกว่า 11 ปีขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำโดยภาพรวม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปีและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี

วรรณิ หิรัญญากร (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและหลายด้านอยู่ในระดับสูง 2) ระดับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้าน มีสุขภาพอยู่ในระดับสมบูรณ์มาก และ 3) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และหลายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รายการที่มีอันดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดด้านต่างๆ เรียงตามด้านดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผล และใช้แนวทางการ

บริหาร ที่ทำทาบให้บุคลากรรู้สึกรอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคลากรกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และ 4) สามารถคงรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ได้อย่างยาวนานที่สุด

วินัย ทิมย้ายงาม (2549, บทคัดย่อ) ศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01

ประพิศ เกษรางกูล (2552, บทคัดย่อ) ศึกษา คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากการปฏิบัติดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพร เมืองแป้น (2548, บทคัดย่อ) ศึกษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญ และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม พบว่า 1) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญ และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน ไม่แตกต่างกัน และ 3) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยรวมและรายด้านในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูปฏิบัติการสอนมาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ในภาพรวมแตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน คือ ปัจจัยคุณภาพการบูรณาการความมุ่งประสงค์ขององค์กร ความหลากหลายของบุคลากร

จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน

ชาติชาย จันทรศรี (2546, บทคัดย่อ) ศึกษา รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมาก และลักษณะสร้างสรรค์รองลงมา และ 2) เปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .05

นิภารัตน์ ปือสีลา (2550, บทคัดย่อ) ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนาถ โกไสยกานนท์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ อยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของข้าราชการแต่ละสังกัดเดิม ที่มีต่อวัฒนธรรมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร มีความแตกต่างกันเฉพาะรายด้าน คือ ด้านความมุ่งพัฒนาบุคลากร ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการมุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ แต่ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นควรมีการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานครูเทศบาลเกิดการพัฒนาดตนเองอย่างสร้างสรรค์ พิจารณาค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ รองลงมา วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01

อัฐพงศ์ จารุทรัพย์สไต (2554, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 พบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 โดย

ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01

เกวลี ดวงกำเนิด (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเขตพื้นที่ภาคพายัพ เชียงใหม่ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คุณภาพชีวิตทำงานและวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก มีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนธรรมองค์กรในประเทศได้มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรไม่มากนัก ส่วนใหญ่เริ่มศึกษาในวงการธุรกิจและสถาบันอื่นๆ ซึ่งศึกษาได้ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ตามแนวคิดของ ไชน์ (Schein, Edgar H., 1985) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งต่อการพัฒนาองค์กรและวัฒนธรรมที่อ่อนจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร และแนวคิดของ คูก และคณะ (Cooke et. al., 1989) แต่ก็ยังไม่มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฮัทชินส์ (Hutchins, 1997, pp. 1518-A) ได้ศึกษา การเปิดเผยลักษณะของผู้นำโดยคำของความเป็นผู้นำ เพื่อแจกแจงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของครูใหญ่ในรัฐเซาธ์แคโรไลนา โดยการใช้เครื่องมือวัดทั้งในด้านของปัจจัยของการเป็นผู้นำและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถอื่นๆ เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่เป็นผู้มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษามากกว่า มีความเป็นไปได้ในการแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำต่อลูกน้องในหน่วยงานได้สม่ำเสมอและดีกว่า

ดาเนล และสตีมพ์ (Daniel & Stumpf, 1999, p. 54) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านบริการพยาบาลในโรงพยาบาลลูกเงิน 7 แห่ง ในเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์กรความรู้ความสามารถในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์กร ความรู้ความสามารถในงาน ตลอดจนการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม

องค์กรกับภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ พบว่า 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับเฉื่อยชา 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ 5) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และ 6) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ซอว์เนอร์ (Sawner, 2000, pp. 85-88) ศึกษา ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ตัวแบบของ ซาซคิน (Sashkin) ในมติดการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรจุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติของหน่วยการบิน Air Nation Guard 44 หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 278,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยมิติผลการตรวจสอบอัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังผลของหน่วย พบว่า มิตวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่าความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและการบรรจุเป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้วัดที่เชื่อถือได้ การวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรจุเป้าหมายและการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจความพร้อมและความปลอดภัย

เทบวาโน (Tevvano, 2002, p. 32) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความชื่นชอบแบบฉบับภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบล และความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ พบว่าภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบลมีความสัมพันธ์กับความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบล ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ

คิงส์ (King, 2002) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก มีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้

วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพื่อเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (Individual's Sense Of Personal Mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบและหลักการปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน

ทิเนห์ (Tineh, 2003) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่และการปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครู ในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง

จากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และส่วนใหญ่ด้านที่มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษานั้น มีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน และ ครู จำนวน 362 คน รวม จำนวน 374 คน จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 6 โรงเรียน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 6 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนละ 1 คน และครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgahn, 1970, pp. 607-610) จำนวน 192 คน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน 0.53 ของประชากรเป้าหมาย จากทั้ง 6 สถานศึกษา และนำไปสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร**

ลำดับ ที่	สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		รอง ผู้อำนวยการ	ครู	รวม	รอง ผู้อำนวยการ	ครู	รวม
1	โรงเรียนเทศบาลวัดแหลม สุวรรณาราม	2	54	56	1	28	29
292	โรงเรียนเทศบาลวัดติ่มหาชาราม	2	55	57	1	28	29
357	โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย	2	110	112	1	56	57
4	โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม	2	56	58	1	29	30
557	โรงเรียนเทศบาลวัดโคกรกราก	2	35	37	1	18	19
630	โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม	2	52	54	1	27	28
	รวม	12	362	374	6	186	192

ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
(ข้อมูล ณ วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2556)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้น โดยพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหาข้อคำถาม ตามแนวคิดและทฤษฎีลักษณะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและ

การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวง
ศึกษาธิการ

การพัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ SEDL (Southwest Education
Development Laboratory) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ได้แก่

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์
- 4) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี
- 5) การปฏิบัติงานและปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- 6) การใช้หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประมาณค่า (Rating Scale) โดยผู้วิจัย
กำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนักร ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ซึ่งยึดตามแนวความคิด
ของ คูก และ ลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989, p. 245) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิต (Life Style
Inventory) ของบุคลากร มีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานของ
องค์กรนั้นๆ เพื่อหาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร แนวคิด
วัฒนธรรมองค์กร คือ

- 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
- 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ
- 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดย
ผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักร ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก

- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.2.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2) ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) และแบบตรวจสอบรายการ
- 3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการวิจัย
- 4) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์
- 5) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาและด้านวัดประเมินผล จำนวน 5 ท่าน และเพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของเครื่องมือ แล้วนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา สูตร IOC โดยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

- เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
- $\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
- N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การให้คะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

- 1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out) หากผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ พบว่า ข้อคำถามข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงจะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลผลการตรวจสอบสรุปประเด็นโดยการหาค่า IOC พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าเท่ากับ 0.60-1.00

6) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนจำนวน 30 คน ในสถานศึกษา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาและนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา พบว่า แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 และตอนที่ 3 การมีวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา มีค่าเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด เท่ากับ 0.965 มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป

7) ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.3.1 ประสานงานกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา

3.3.2 จัดส่งแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลและกำหนดวันจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและกำหนดวันเวลาขอรับแบบสอบถามคืน ภายใน 15 วัน

3.3.3 เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน และแจกแบบสอบถามอีกครั้งในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 5 วัน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้

3.4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์ที่คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.4.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับจากนั้นนำไปบันทึก และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร อยู่ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มา แปลความหมายรายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง (Class Interval) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.4.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่ามาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับจากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์มาแปลความหมาย รายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง (Class Interval) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.4.4 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, น. 316) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.71 – 1.00	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.31 – 0.70	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.01 – 0.30	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	เท่ากับ 0.00	หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

3.5.1 สถิติพื้นฐาน

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage = %)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

3.5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation=S.D.)

3.5.2 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทดสอบการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เพื่อให้เป็นตามวัตถุประสงค์ และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร 2) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยเก็บข้อมูลจากรองผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน และครูในสถานศึกษา จำนวน 362 คน รวมจำนวน 374 คน จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 6 โรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู จำนวน 192 คน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมา จำนวน 192 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกได้ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

4.3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมาย ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X_{tot}	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	หมายถึง	ด้านการมีวิสัยทัศน์

X_2	หมายถึง	ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้
X_3	หมายถึง	ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์
X_4	หมายถึง	ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี
X_5	หมายถึง	ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
X_6	หมายถึง	ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง
Y_{tot}	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา
Y_1	หมายถึง	ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์
Y_2	หมายถึง	ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ
Y_3	หมายถึง	ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของรองผู้อำนวยการ และครู สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีจำนวนแบบสอบถาม 192 ฉบับ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=192)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	62	32.29
หญิง	130	67.71
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	7	3.65
26 - 30 ปี	12	6.25
31 - 35 ปี	15	7.81
36 - 40 ปี	28	14.58
41 - 45 ปี	53	27.61
46 - 50 ปี	26	13.54
51 - 55 ปี	29	15.10
56 ปีขึ้นไป	22	11.46
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	168	87.50
ปริญญาโท	24	12.50
ปริญญาเอก	-	-
4. ตำแหน่งหน้าที่		
รองผู้อำนวยการ	6	3.13
ครูผู้ช่วย	28	14.58
ครู คศ. 1	46	23.96
ครู คศ. 2	58	30.21
ครู คศ. 3	49	25.52
ครูจ้างสอน	5	2.60

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	7	3.64
5-10 ปี	23	11.98
11-15 ปี	37	19.27
16-20 ปี	54	28.13
21-25 ปี	38	19.79
มากกว่า 25 ปี	33	17.19
รวม	192	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 192 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.70 เป็นผู้ที่มียุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.60 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.50 มีตำแหน่งครู คศ.2 คิดเป็นร้อยละ 30.20 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.12

4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล

นครสมุทรสาคร

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 192 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวม (X_{tot})

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	การมีวิสัยทัศน์ (X_1)	4.50	0.65	มาก
2	การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)	4.35	0.59	มาก
3	การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	4.34	0.52	มาก
4	การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)	4.44	0.53	มาก
5	การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5)	4.37	0.64	มาก
6	การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6)	4.35	0.63	มาก
รวม(X_{tot})		4.39	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.59$) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากการปฏิบัติดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ (X_1) ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.65$) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4) ($\bar{X}=4.44, S.D.=0.53$) การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5) ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.64$) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6) ($\bar{X}=4.35, S.D.=0.63$) การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2) ($\bar{X}=4.35, S.D.=0.59$) และการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3) ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.52$)

เมื่อวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3-4.8

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีวิสัยทัศน์(X_1)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน การมีวิสัยทัศน์ (X_1)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา สถานศึกษา	4.44	0.64	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนางาน	4.51	0.65	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ หลักสูตร ของสถานศึกษา	4.47	0.65	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาลือ่นวัตกรรมและ เทคโนโลยี	4.62	0.53	มากที่สุด
5	ผู้บริหารพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูป การศึกษา และกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.45	0.73	มาก
รวม		4.50	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.64) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยที่ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาลือ่นวัตกรรมและเทคโนโลยี มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.53) ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนางาน ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.65) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ หลักสูตรของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.65) ผู้บริหารพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.73) และผู้บริหารกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.64)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้	4.30	0.64	มาก
2	ผู้บริหารจัดหานวัตกรรมการเรียนรู้	4.41	0.72	มาก
3	ผู้บริหารจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน	4.40	0.64	มาก
4	ผู้บริหารแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอก เพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน	4.38	0.67	มาก
5	ผู้บริหารจัดสภาพและบรรยากาศภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.29	0.70	มาก
รวม		4.35	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35, S.D.=0.67$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารจัดหานวัตกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.72$) ผู้บริหารจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.64$) ผู้บริหารแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอก เพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.67$) ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.64$) และผู้บริหารจัดสภาพและบรรยากาศภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.70$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์
(X_3)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ในการปฏิบัติการสอนและทักษะในการเรียนรู้	4.29	0.58	มาก
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษา	4.38	0.73	มาก
3	ผู้บริหารฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและนักเรียนตาม ความต้องการและจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.29	0.70	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดง ความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.40	0.65	มาก
5	ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.38	0.67	มาก
	รวม	4.34	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.67$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดงความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.65$) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.73$) ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.67$) ผู้บริหารฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและนักเรียนตามความต้องการและจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.70$) และ ผู้บริหารพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติการสอนและทักษะในการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.58$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและ ผู้ร่วมงาน	4.55	0.63	มากที่สุด
2	ผู้บริหารคำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาองค์กร	4.43	0.62	มาก
3	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง	4.30	0.64	มาก
4	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการ พัฒนาตลอดเวลา	4.48	0.63	มาก
รวม		4.44	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44, S.D.=0.63$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับ คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{X}=4.55, S.D.=0.63$) รองลงมา ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา ($\bar{X}=4.48, S.D.=0.63$) ผู้บริหารคำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.62$) และ ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.64$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้า
อย่างต่อเนื่อง (X_5)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านวิชาการ ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA	4.49	0.64	มาก
2	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านบุคลากร ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA	4.38	0.67	มาก
3	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานงบประมาณ ตามหลักวงจร คุณภาพ PDCA	4.40	0.68	มาก
4	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานบริหารทั่วไป ตามหลักวงจร คุณภาพ PDCA	4.29	0.70	มาก
5	ผู้บริหารมีการปฏิบัติที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.38	0.73	มาก
6	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลความก้าวหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.29	0.58	มาก
7	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอยู่เสมอ	4.55	0.63	มาก
รวม		4.39	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.66$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยเรียงลำดับคือผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอยู่เสมอ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{X}=4.55, S.D.=0.63$) ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านวิชาการตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA ($\bar{X}=4.49, S.D.=0.64$) ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานงบประมาณตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.68$) ผู้บริหารมีการปฏิบัติที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.73$) ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านบุคลากร ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.67$) ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานบริหารทั่วไป ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.70$) และผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.58$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง
(X_c)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_c)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานวิชาการ	4.30	0.72	มาก
2	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบุคลากร	4.31	0.63	มาก
3	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงาน งบประมาณ	4.38	0.71	มาก
4	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบริหาร ทั่วไป	4.34	0.73	มาก
5	ผู้บริหารให้อิสระและเสรีภาพแก่ครู และบุคลากรในการ ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม	4.31	0.70	มาก
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัตินอกกรอบ หรือนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมากขึ้น	4.42	0.70	มาก
รวม		4.34	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_c) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.69$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยเรียงลำดับ คือ ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัตินอกกรอบหรือนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.70$) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานงบประมาณ ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.71$) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบริหารทั่วไป ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.73$) ผู้บริหารให้อิสระและเสรีภาพแก่ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม ($\bar{X}=4.31, S.D.=0.70$) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.31, S.D.=0.63$) และ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.72$)

4.3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

จากการศึกษาระดับศึกษาระดับการเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 192 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวม วัฒนธรรมองค์กร (Y_{tot})

ที่	วัฒนธรรมองค์กร (Y_{tot})	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1)	4.37	0.67	มาก
2	วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Y_2)	4.36	0.66	มาก
3	วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3)	4.32	0.69	มาก
รวมวัฒนธรรมองค์กร (Y_{tot})		4.35	0.67	มาก

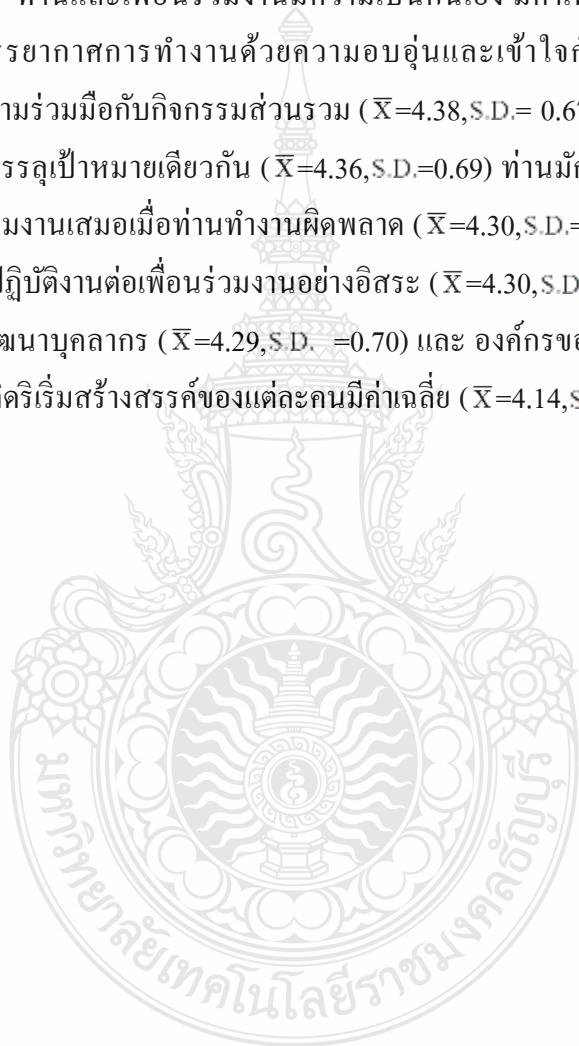
จากตารางที่ 4.9 พบว่า การเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35, S.D.=0.67$) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า การเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.67$) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Y_2) ($\bar{X}=4.36, S.D.=0.66$) และวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) ($\bar{X}=4.32, S.D.=0.69$)

เมื่อวิเคราะห์ การเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.10 - 4.12

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y₁)

ที่	วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y ₁)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ท่านมีความกระตือรือร้นและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ	4.39	0.67	มาก
2	ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติหน้าที่ทำความสามารถของ ตนเอง	4.50	0.66	มาก
3	ท่านและเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเดียวกัน	4.36	0.69	มาก
4	ท่านปรับปรุงการทำงานของท่านให้ดีขึ้นเสมอ	4.51	0.56	มากที่สุด
5	ท่านให้ความร่วมมือกับกิจกรรมส่วนรวม	4.38	0.67	มาก
6	องค์กรของท่านมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร	4.29	0.70	มาก
7	ท่านมักได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงานเสมอเมื่อท่านทำงานผิดพลาด	4.30	0.64	มาก
8	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานต่อ เพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ	4.30	0.57	มาก
9	องค์กรของท่านให้โอกาสได้สร้างงานร่วมกันจาก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคน	4.14	0.75	มาก
10	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	4.45	0.73	มาก
11	องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานด้วยความอบอุ่น และเข้าใจกันเป็นอย่างดี	4.38	0.73	มาก
12	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง	4.39	0.67	มาก
	รวม	4.37	0.67	มาก

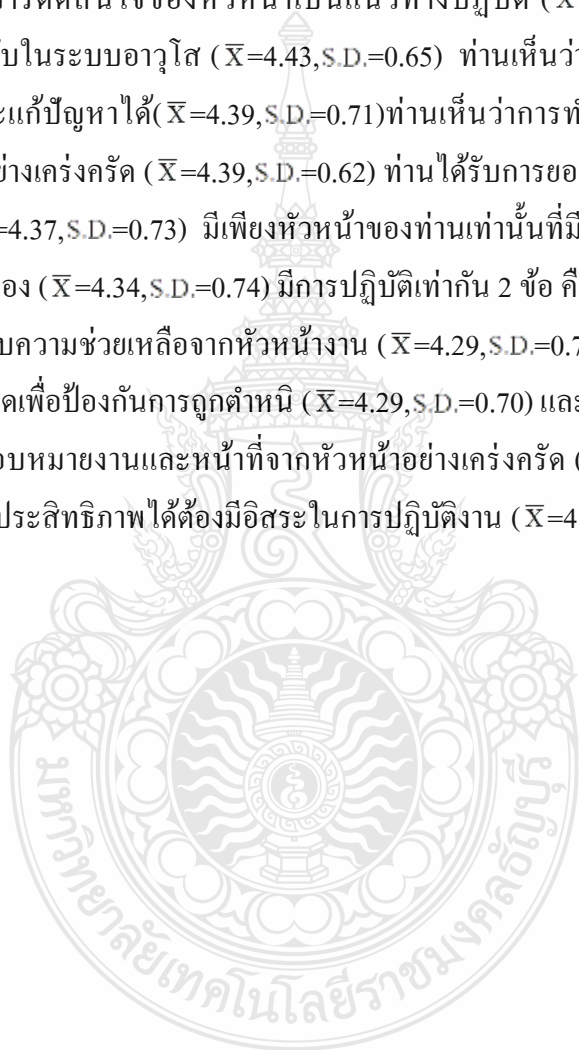
จากตารางที่ 4.10 พบว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์(Y_1) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.67$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ท่านปรับปรุงการทำงานของ ท่านให้ดีขึ้นเสมอ ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.56$) ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติอยู่ทำให้ความสามารถของตนเอง ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.66$) ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ($\bar{X}=4.45, S.D.=0.73$) ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.67$) องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานด้วยความอบอุ่นและเข้าใจกันเป็นอย่างดี ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.73$) ท่านให้ความร่วมมือกับกิจกรรมส่วนรวม ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.67$) ท่านและเพื่อนร่วมงานปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X}=4.36, S.D.=0.69$) ท่านมักได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อท่านทำงานผิดพลาด ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.64$) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.57$) องค์กรของท่านมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.70$) และ องค์กรของท่านให้โอกาสได้สร้างงานร่วมกันจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.75$)



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Y₂)

ที่	วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Y ₂)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ท่านได้รับการยอมรับความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน	4.37	0.73	มาก
2	ท่านทำงานตามแนวทางที่ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติมาอย่างเคร่งครัด	4.46	0.64	มาก
3	ท่านยอมรับการมอบหมายงานและหน้าที่จากหัวหน้าอย่างเคร่งครัด	4.23	0.63	มาก
4	ท่านให้ความสำคัญและยอมรับในระบบอาวุโส	4.43	0.65	มาก
5	ท่านเห็นว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ต้องมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.23	0.63	มาก
6	ท่านเห็นว่าการทำงานควรดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	4.39	0.62	มาก
7	ท่านยอมรับและยึดการตัดสินใจของหัวหน้าเป็นแนวทางปฏิบัติ	4.43	0.70	มาก
8	มีเพียงหัวหน้าของท่านเท่านั้นที่มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในทุกๆ เรื่อง	4.34	0.74	มาก
9	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน	4.29	0.70	มาก
10	ท่านพึงพอใจจะทำงานที่เห็นว่าไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้าหรือผู้ที่อาวุโสกว่า	4.51	0.51	มาก
11	ท่านจะปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อป้องกันการถูกตำหนิ	4.29	0.70	มาก
12	ท่านเห็นว่าปัญหาในการทำงานของท่านหัวหน้าท่านนั้นจะแก้ปัญหาคือ	4.39	0.71	มาก
	รวม	4.36	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ(Y_2) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36, S.D.=0.66$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกรายข้อโดยเรียงลำดับคือท่านพึงพอใจจะทำงานที่เห็นว่าไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้าหรือผู้ที่อาวุโสกว่า ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.51$) ท่านทำงานตามแนวทางที่ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติมาอย่างเคร่งครัด ($\bar{X}=4.46, S.D.=0.64$) ท่านยอมรับและยึดการตัดสินใจของหัวหน้าเป็นแนวทางปฏิบัติ ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.70$) ท่านให้ความสำคัญและยอมรับในระบบอาวุโส ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.65$) ท่านเห็นว่าปัญหาในการทำงานของท่านหัวหน้าท่านนั้นจะแก้ปัญหาได้ ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.71$) ท่านเห็นว่าการทำงานควรดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.62$) ท่านได้รับการยอมรับความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.73$) มีเพียงหัวหน้าของท่านเท่านั้นที่มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในทุกๆ เรื่อง ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.74$) มีการปฏิบัติเท่ากัน 2 ข้อ คือ ท่านคิดว่างานที่ท่านทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.70$) ท่านจะปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อป้องกันการถูกตำหนิ ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.70$) และมีการปฏิบัติเท่ากัน 2 ข้อ คือท่านยอมรับการมอบหมายงานและหน้าที่จากหัวหน้าอย่างเคร่งครัด ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.63$) ท่านเห็นว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ต้องมีอิสระในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.63$)

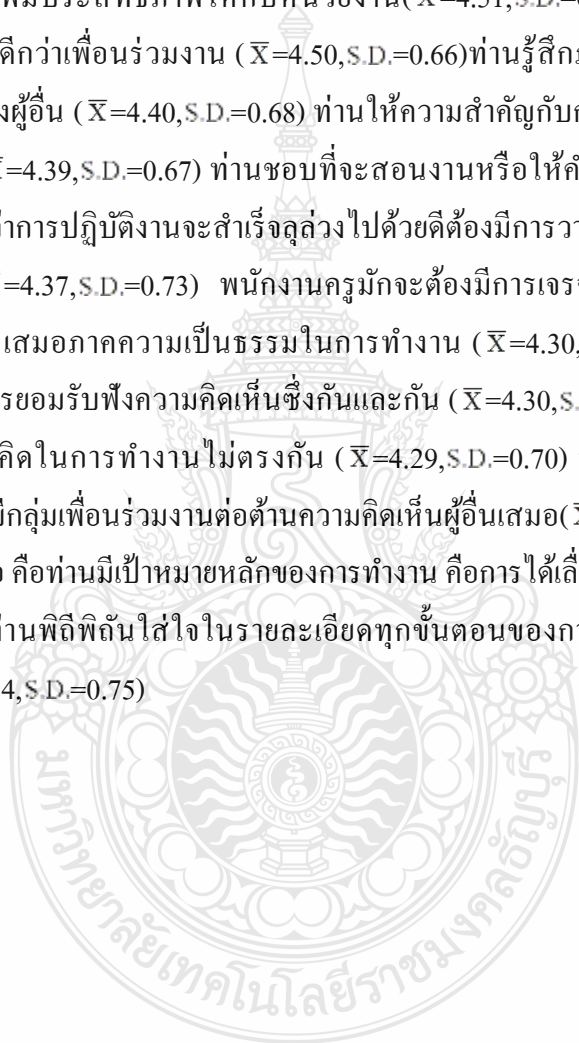


ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3)

ที่	วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3)	ค่าสถิติ		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	องค์กรของท่านเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกันมักมีกลุ่มเพื่อน ร่วมงานต่อต้านความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ	4.23	0.88	มาก
2	ท่านและเพื่อนร่วมงานมักจะมีแนวคิดในการทำงานไม่ ตรงกัน	4.29	0.70	มาก
3	ท่านเห็นว่าสมาชิกในองค์กรมีการยอมรับฟังความคิด เห็นซึ่งกันและกัน	4.30	0.57	มาก
4	ท่านรู้สึกภูมิใจและมั่นใจที่ได้ดูแลควบคุมการทำงานของ ผู้อื่น	4.40	0.68	มาก
5	ท่านชอบที่จะสอนงานหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้อื่น	4.38	0.73	มาก
6	ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ใน ตำแหน่ง	4.39	0.67	มาก
7	ท่านมีเป้าหมายหลักของการทำงาน คือการได้เลื่อน ตำแหน่งสูงเป็นสำคัญ	4.14	0.75	มาก
8	ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าเพื่อน ร่วมงาน	4.50	0.66	มาก
9	ท่านเห็นว่าการแข่งขันในการทำงานระหว่างองค์กร/ หน่วยงานจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่านและ เพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน	4.51	0.56	มากที่สุด
10	ท่านเห็นว่าการปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องมีการ วางแผนขั้นตอนการทำงานไว้อย่างเป็นระบบ	4.37	0.73	มาก
11	พนักงานครุ้มักจะต้องมีการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารเมื่อ รู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคความเป็นธรรมในการ ทำงาน	4.30	0.64	มาก
12	ท่านพึงพอใจในรายละเอียดทุกขั้นตอนของการ ทำงาน แม้ท่านจะต้องเสียเวลาก็ตาม	4.14	0.75	มาก

รวม	4.32	0.69	มาก
-----	------	------	-----

จากตารางที่ 4.12 พบว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบ ป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32, S.D.=0.69$) และเมื่อพิจารณา จำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ท่านเห็นว่าการแข่งขันในการทำงานระหว่างองค์กร หน่วยงานจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่านและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.56$) ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.66$) ท่านรู้สึกภูมิใจและมั่นใจที่ได้ดูแลควบคุมการทำงานของผู้อื่น ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.68$) ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.67$) ท่านชอบที่จะสอนงานหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้อื่น ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.73$) ท่านเห็นว่าการปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องมีการวางแผนขั้นตอนการทำงานไว้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.73$) พนักงานครุภัณฑ์จะต้องมีการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารเมื่อรู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคความเป็นธรรมในการทำงาน ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.64$) ท่านเห็นว่าสมาชิกในองค์กรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.57$) ท่านและเพื่อนร่วมงานมักจะมีแนวคิดในการทำงานไม่ตรงกัน ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.70$) องค์กรของท่านเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกันมักมีกลุ่มเพื่อนร่วมงานต่อต้านความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.88$) และมีการปฏิบัติเท่ากัน 2 ข้อ คือท่านมีเป้าหมายหลักของการทำงาน คือการได้เลื่อนตำแหน่งสูงเป็นสำคัญ ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.75$) ท่านพิถีพิถันใส่ใจในรายละเอียดทุกขั้นตอนของการทำงาน แม้ท่านจะต้องเสียเวลาก็ตาม ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.75$)



4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13 - 4.17

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา(X_{tot})	วัฒนธรรมองค์กร (Y_{tot})			
	วัฒนธรรม องค์กรแบบ สร้างสรรค์ (Y_1)	วัฒนธรรม องค์กรแบบ ป้องกัน เชิงรับ(Y_2)	วัฒนธรรม องค์กรแบบ ป้องกัน เชิงรุก (Y_3)	วัฒนธรรม องค์กรของ สถานศึกษา (Y_{tot})
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1)	0.56**	0.28**	0.16**	0.43**
ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)	0.59**	0.31**	0.21**	0.48**
ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	0.65**	0.29**	0.15**	0.47**
ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)	0.76**	0.21**	0.45**	0.44**
ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง (X_5)	0.83**	0.27**	0.28**	0.51**
ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6)	0.88**	0.21**	0.37**	0.50**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	0.80**	0.30**	0.24**	0.54**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.54^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงสูง ($r=0.24-0.80^{**}$) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) ($r=0.80^{**}$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Y_3) ($r=0.30^{**}$) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_2) ($r=0.24^{**}$)

การวิเคราะห์แสดงให้เห็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยภาพรวม ดังตารางที่ 4.14



ตารางที่ 4.14 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร
สมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา(X_{tot})	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1)	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1)	0.56**	ปานกลาง
ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)	0.59**	ปานกลาง
ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	0.65**	ปานกลาง
ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)	0.76**	สูง
ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5)	0.83**	สูง
ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6)	0.88**	สูง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	0.80**	สูง

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ในภาพรวม มี
ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ($r=0.80^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาจำแนก
เป็นรายข้อย่อย มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ($r=0.56^{**}-0.88^{**}$) โดยเรียงตามลำดับ
ความสัมพันธ์ดังนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน
การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6) ($r=0.88^{**}$) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) กับภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5) ($r=0.83^{**}$)
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารและเป็นนักฟัง
ที่ดี (X_4) ($r=0.76^{**}$) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน
เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3) ($r=0.65^{**}$) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) กับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้
(X_2) ($r=0.59^{**}$) และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Y_1) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน
การมีวิสัยทัศน์ (X_1) ($r=0.56^{**}$)

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (Y_2)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา(X_{tot})	วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ(Y_2)	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1)	0.28**	ต่ำ
ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)	0.31**	ปานกลาง
ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	0.29**	ต่ำ
ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)	0.21**	ต่ำ
ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง (X_5)	0.27**	ต่ำ
ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6)	0.21**	ต่ำ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	0.30**	ต่ำ

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.15 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรับ(Y_2) ในภาพรวม มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($r=0.30^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า
ความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ($r=0.21^{**}$ - 0.31^{**}) โดยเรียงตามลำดับความสัมพันธ์
คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ(Y_2) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีความเชื่อว่า
องค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)($r=0.31^{**}$) วัฒนธรรมองค์กรแบบ
ป้องกัน-เชิงรับ(Y_2) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์($r=0.29^{**}$)
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ(Y_2) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1)
($r=0.28^{**}$) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ(Y_2) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ
ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5)($r=0.27^{**}$) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ
(Y_2) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี(X_4) ($r=0.21^{**}$)และวัฒนธรรม
องค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ(Y_2) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง
(X_6) ($r=0.21^{**}$)

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
ด้านวัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา(X_{tot})	วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3)	
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1)	0.16**	ต่ำ
ด้านการมีความเชื่อว่างค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2)	0.21**	ต่ำ
ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	0.15**	ต่ำ
ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี (X_4)	0.45**	ปานกลาง
ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง (X_5)	0.28**	ต่ำ
ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6)	0.37**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	0.24**	ต่ำ

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) ในภาพรวม มีระดับความสัมพันธ์กัน อยู่ใน
ระดับปานกลาง ($r=0.37^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย
พบว่า มีระดับความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ($r=0.15^{**}-0.45^{**}$) โดยเรียงตามลำดับ
คือ วัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสารและเป็นนัก
ฟังที่ดี (X_4) ($r=0.45^{**}$) วัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ
ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (X_6) ($r=0.37^{**}$) วัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) กับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (X_5) ($r=0.28^{**}$) วัฒนธรรมแบบ
ป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความเชื่อว่างค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่
สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X_2) ($r=0.21^{**}$) วัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) กับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_1) ($r=0.16^{**}$) และวัฒนธรรมแบบป้องกัน-เชิงรุก (Y_3) กับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (X_3) ($r=0.15^{**}$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอข้อสรุปผลการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย
- 5.2 สรุปผลการวิจัย
- 5.3 อภิปรายผล
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร 2) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน และครูในสถานศึกษา จำนวน 362 คน รวมจำนวน 374 คน จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 6 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนละ 1 คน และครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ รองผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษา โดยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เกรจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgahn, 1970, pp. 607-610) จำนวน 192 คน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน 0.53 ของประชากรเป้าหมาย จากทั้ง 6 สถานศึกษา และนำไปสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความถี่ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้น โดยพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) สอบถาม

เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยจัดเรียงเนื้อหาข้อคำถาม จำนวน 32 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยจัดเรียงเนื้อหาข้อคำถาม จำนวน 32 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่ามาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์มาแปลความหมาย รายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุ 41-45 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งหน้าที่เป็น ครู คศ.2 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี

5.2.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า ในภาพรวมทุกรายด้านและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการปฏิบัติ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์

5.2.3 ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า ในภาพรวมทุกรายด้านและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการปฏิบัติ ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก

5.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์กัน ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.3.1 จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ภาพรวมรายข้อและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผลของการกำหนดนโยบายกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาโดยตรง อีกทั้งการ

ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ การใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านหลักสูตรวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไป จึงได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองรับการกระจายอำนาจ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการในยุคที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารยังต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และดำเนินการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษารุดเป้าหมายตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ SEDL (Southwest Education Development Laboratory) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้เรียนและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยพรรณ คชวรรณ (2554, บทคัดย่อ) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับวิจัยของ นุชา สระสม (2552, บทคัดย่อ) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5.3.1.1 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีวิสัยทัศน์การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา และผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร คือ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์กรหรือหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาเพื่อสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องแสดงตนตามบทบาทหน้าที่หรือแสดงความสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่นเห็นถึงความมีพลังอำนาจ แต่ไม่ใช่อิทธิพลที่มาจากอำนาจหน้าที่โดย

ตำแหน่งและเชื่อมั่นในตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง การอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเห็นได้จากการที่บุคลากร หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้การยอมรับศรัทธา นิยมชมชอบให้ความไว้วางใจ ให้ความเคารพ มีการเลียนแบบพฤติกรรมผู้บริหาร เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ เป็นต้น โดยสังเกตจากการที่ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่จัดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ทิมย้ายงาม (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 ที่พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาด้วยการประชุม ชี้แจง อบรม และสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาวิสัยทัศน์ในแง่ของการแสวงหาทิศทาง แนวทาง และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, น. 256) การมีวิสัยทัศน์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการตัดสินใจในอนาคต และอาจเรียกว่า ผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง (สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง, 2549, น. 157) ดังนั้น จากการที่ผู้บริหารได้รับการอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาวิสัยทัศน์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น จึงมีผลให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ทิมย้ายงาม (2559, บทคัดย่อ) เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับมาก ทำให้ระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี การกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนางาน การกำหนดวิสัยทัศน์ หลักสูตรของสถานศึกษา การกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาต้องมาจากการวางแผนนโยบายของผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง มุ่งพัฒนาสถานศึกษาตามทิศทางการดำเนินงาน

5.3.1.2 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และการ

พัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและกำหนดจุดเน้นให้สถานศึกษาทุกแห่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาความคิด ความเชื่อ และมุมมองใหม่ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพและบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษาทุกแห่งจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น. 11) การคิดกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้การสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของตนเองและองค์กร (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2542, น.9) โดยการเรียนรู้ร่วมกัน การคิดที่เป็นระบบ มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ รวมทั้งมีการแก้ไขข้อผิดพลาดและการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อประสิทธิผลและความสำเร็จของงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยความสำคัญและการได้รับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร จึงทำให้ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ สกาวรัตน์ สุธุข (2548, บทคัดย่อ) เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย โดยเฉพาะการเป็นผู้นำเกี่ยวกับการจัดหานวัตกรรมการเรียนรู้ การจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สภาพแวดล้อม และบริเวณอาคารสถานที่สำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้ภายใน การแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอก เพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียน ได้เรียนรู้ร่วมกัน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ และการจัดสภาพและบรรยากาศภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ การจัดสภาพและบรรยากาศภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการร่วมมือร่วมใจและการสนับสนุนของทุกคนในองค์กร

5.3.1.3 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 16) ได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับกับการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงได้เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานทางการศึกษา เพราะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการพัฒนาโดยตรง และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งการเน้นคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

ดั่งแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2546, น. 341-342) กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องเน้นคุณค่าของ ทรัพยากรมนุษย์ และให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน โดยมีความมุ่งหมายที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับสภาพการณ์ต่างๆ ได้อย่างดีที่สุด และองค์กรทุก องค์กรต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ อย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งในด้านวิชาการและ ทักษะวิชาชีพชั้นสูง (จุฬา เทียนไทย, 2550, น. 233) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วินัย ทิมย้ายาม (2549, บทคัดย่อ) เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะใน การปฏิบัติงาน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรู้จักปรับปรุงแก้ไขพัฒนางาน อยู่ใน ระดับมากที่สุด ดังนั้นจึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากร และนักเรียนแสดงความรู้ความ สามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา การ ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและนักเรียนตามความ ต้องการและจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย และการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะใน การปฏิบัติการสอนและทักษะในการเรียนรู้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาบุคลากร ครู และ นักเรียนในหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อให้แข่งขันกับสภาพการณ์ต่างๆ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพ การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษาก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

5.3.1.4 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ผู้บริหารสถาน ศึกษา เห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะว่าการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้อง กับการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสาร จากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสารด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, น. 283) หรือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย ดังนั้น การ ติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้รับเกิดความเข้าใจ การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็น เครื่องข่ายในองค์กร หรือเรียกว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, น. 115) การ ติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนและถ่ายทอดความคิด การสื่อสารเป็นสิ่งที่ บุคคลสามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษามีการยอมรับและเห็นคุณค่าของการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ วุฒิชัย วรชิน (2546, บทคัดย่อ) เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการสื่อสารและการเป็นผู้ฟังที่ดีอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แจง (Jang, 1987, p. 66) ศึกษาพบว่า หากผู้นำมีการสื่อสารและพฤติกรรมมารับฟังความคิดเห็นของครูมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น จึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย โดยเฉพาะสามารถสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา คำนิยามการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญ เด่นชัด ครอบคลุมถึงการเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

5.3.1.5 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาครด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้จากการพัฒนางานเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน จัดระบบกำกับติดตามและนิเทศการศึกษาอย่างเป็นระบบ และดำเนินงานการพัฒนาแนวคิด และการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานที่อาศัยหลักจัดการคุณภาพตามวงจรเดมिंग หรือ PDCA เป็นหลัก ซึ่งการปฏิบัติงานมีการวางแผน กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เป้าหมายขององค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, น. 60) รวมทั้งมีการจัดองค์กร การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม ประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงการดำเนินงาน (สมคิด บางโม, 2546, น. 469) ดังนั้น จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวคิดและหลักการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ หรือ PDCA มีการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นูเบิร์ต (Neubert, 1998, p. 96) เรื่อง คุณลักษณะของผู้นำจากการทำงานกลุ่ม พบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะด้านการพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก จึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย โดยเฉพาะการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอยู่เสมอ การดำเนินงานภารกิจ ด้านวิชาการตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA การดำเนินงานภารกิจ ด้านงานงบประมาณ ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA การดำเนินงานภารกิจ ด้านบุคลากร ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA มีการปฏิบัติที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินงานภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาได้ดำเนินงานภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ดำเนินงานด้านอื่นของสถานศึกษาด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์

5.3.1.6 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 118-119) มีการนำหลักความคุ้มค่าและคุ้มค่าในการจัดการศึกษาเข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยเฉพาะด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดผลกำไรและโอกาสคุ้มค่าได้ อย่างชัดเจน ผู้บริหารจึงใช้หลักความคุ้มค่ามาประกอบการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก และอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำไม่ผิดพลาด จึงทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จของการดำเนินงาน (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2544, น. 255) ดังนั้น การนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในวงการศึกษา จึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา ในด้านการบริหารวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น. 1-1) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายังต้องใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการ ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งรองรับกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่ได้รับกระจายมาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อสถานศึกษามีอำนาจและหน้าที่จัดการศึกษาในฐานะนิติบุคคล จึงจำเป็นต้องพิจารณาดำเนินงานด้านต่างๆ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและสารสนเทศให้มากที่สุด เพราะผลที่เกิดขึ้นจากการใช้หลักบริหารนั้นอาจเป็นไปได้ในทิศทางที่ต้องการหรือไม่พึงประสงค์ก็ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบในทุกกรณี เพื่อให้เกิดผลงานการใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จึงควรยึดหลักในการใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในภาระงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แจง (Jang, 1987, p. 66) พบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมการใช้หลักการบริหารความเสี่ยงและความคุ้มค่าในการทำงานมากเท่าใด จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์องค์กร จึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย โดยเฉพาะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานนอกกรอบหรือนโยบายได้หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานนอกกรอบหรือนโยบายได้หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานงบประมาณ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบริหารทั่วไป มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบุคลากร ให้อิสระและเสรีภาพแก่ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม และมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานวิชาการ เนื่องจากสถานศึกษาขาดแคลนอัตรา ภาระงานสอน ความรับผิดชอบงานมากเกินไปและมีข้อจำกัดในการ

ปฏิบัติงานหลายด้าน รวมทั้งมีกฎระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพ และข้อบังคับการปฏิบัติงานของบุคลากร ครู จึงทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการงานวิชาการที่ยืดหยุ่นกระทำไม่ได้ไม่มากนัก

5.3.2 จากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ภาพรวมรายชื่อและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากร ครู มีกฎระเบียบและหลักการในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 2001) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบซึ่งมีความหมายร่วมกันภายในองค์กรหนึ่ง ที่จะกำหนดวิธีการที่พนักงานปฏิบัติ หรือหมายถึง ระบบซึ่งกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรแต่ละองค์กรแตกต่างกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเวสัน (Alvesson, 1989) กล่าวว่า มีลักษณะสำคัญ คือ มีกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่มส่วนการให้ความสำคัญแก่บุคลากรและความมั่นคง บุคลากรนั้นมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพตเตอร์สัน เพอร์คีย์ และพาร์เกอร์ (Patterson, Perkey & Parker, 1997) พบว่า ความสำคัญของการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร และยังสอดคล้องกับทัศนะของ โรบบินส์ (Robbins, 1990) กล่าวว่า ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกว่าองค์กรของเรามีลักษณะเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร ซึ่งระบบความเข้าใจร่วมกันนี้จะปรากฏออกมาในรูปของค่านิยมต่างๆ ขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาวัฒนธรรม ของ คูก และ ลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก

5.3.2.1 จากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ภาพรวมรายชื่อและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร คือความต้องการความสำเร็จมีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร มีเหตุ มีผล มีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุขสนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรักกัน บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงาน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการภาพความสำเร็จของการจัดกระบวนการเรียนรู้ ภาพความสำเร็จของผลผลิต คือ นักเรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรมและจริยธรรมมีความสุข ผู้บริหาร คณะครูและชุมชน จึงร่วมกันปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา

ให้มีความพร้อมทุกๆ ด้าน ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ จัดทำแผนแม่บทเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพ โดยการให้ครู อาจารย์ได้พัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับนักเรียนอย่างมีคุณภาพ ประสานงานขอความร่วมมือกับชุมชนร่วมกันพัฒนาอาคารเรียน สถานที่ให้เป็นภาพของสำเร็จที่ต้องการทั้งด้านความปลอดภัย ด้านการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากห้องเรียนห้องประกอบและแหล่งเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและดำเนินการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งนำครู อาจารย์ไปศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาพัฒนาให้สถานศึกษาและนำไปสู่สถานศึกษาที่มีคุณภาพ เห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ได้สร้างบุคคลตามแนวคิดและความคาดหวังโดยให้ครู อาจารย์ ร่วมกันวางแผน ร่วมกันคิด กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน และปฏิบัติกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ใช้กำกับ ติดตาม ประเมินผล นิเทศภายใน โดยเน้นความสมบูรณ์แบบของผลงานเมื่อสร้างทีมงานตามความคาดหวังการดำเนินงาน ที่บ่งบอกถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะครูและบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งเป็นเจ้าของของสถานศึกษานั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ เขียวภา สถาปิตานนท์ (2546, น. 76) เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมคุณภาพว่า เมื่อบุคลากรได้รับความรู้ มีการรับรู้ จึงเกิดความเข้าใจและนำไปสู่ความรู้สึก ประเมินค่าและผลการตัดสินใจจะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณค่า วิธีการปฏิบัติที่มั่นคง ต่อเนื่องและนำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และยังคงสอดคล้องกับผลวิจัยของ กรรณิกา อินนุพัฒน์ (2553) เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการ ตำรวจด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับวิจัยของ นุชา สระสม (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทำให้ระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ปรับปรุงการทำงานของท่านให้ดีขึ้นเสมอ รู้สึกว่างานที่ปฏิบัติอยู่ทำทนายความสามารถของตนเอง เพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความกระตือรือร้นและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมส่วนรวม มีบรรยากาศการทำงานด้วยความอบอุ่นและเข้าใจกันเป็นอย่างดี ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อท่านทำงานผิดพลาด แสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ มีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร และให้โอกาสได้

สร้างงานร่วมกันจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคน ดังนั้น ควรส่งเสริมให้บุคลากร ครู ได้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้นเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ได้พบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

5.3.2.2 จากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ ภาพรวมรายชื่อและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่มีค่านิยม เน้นบุคคล เน้นความมั่นคง และการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎ ระเบียบ แบบแผนพึงพาผู้บริหาร ตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดความมั่นคง ปลอดภัย ความก้าวหน้าในการทำงาน และลักษณะผู้นำมุ่งเน้นงาน มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก เป็นลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ ความเห็นตรงกันข้าม ชอบเจรจาต่อรอง แข่งขันชิงดี ชิงเด่น ต่อต้าน และมุ่งเจ้าระเบียบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาติชาย จันทศรี (2546, บทคัดย่อ) ศึกษา รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาก่อนข้างมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนาด โกสยگانนท์ (2549, บทคัดย่อ) เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ อยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก อยู่ในระดับมาก ทำให้ระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พึงพอใจจะทำงานที่เห็นว่าไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้าหรือผู้ที่อาวุโสกว่า ทำงานตามแนวทางที่ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติมาอย่างเคร่งครัด ให้ความสำคัญและยอมรับในระบบอาวุโส ยอมรับและยึดการตัดสินใจของหัวหน้าเป็นแนวทางปฏิบัติ การทำงานควรดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ปัญหาในการทำงานของท่านหัวหน้าท่านนั้นจะแก้ปัญหาได้ ได้รับการยอมรับความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าของท่านท่านนั้นมีสิทธิขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในทุกๆ เรื่อง คิดว่างานที่ท่านทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน จะปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อป้องกันการถูกตำหนิ ยอมรับการมอบหมายงานและหน้าที่จากหัวหน้าอย่างเคร่งครัด เห็นว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ต้องมีอิสระในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาใช้มาตรการทางบวกมากกว่าการใช้มาตรการทางลบเพื่อจูงใจให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้นและยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรสนับสนุนยกย่องการทำความคิด

ทั้งนี้ตัวเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น การมอบรางวัล คำยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ

5.3.2.3 จากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก ภาพรวมรายชื่อและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่อาจยังไม่ดีพอ รวมทั้งโครงสร้างการบริหารยังไม่ชัดเจน จึงอาจเป็นผลให้สถานศึกษาเกิดความสับสนในระบบโครงสร้างการบริหารจัดการตามโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องรอความชัดเจนของกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ทำให้ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ไม่กล้าคิดนอกกรอบ แม้จะมีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาแต่ไม่กล้าปฏิบัติเกรงว่าอาจเกิดความผิดพลาด จึงรอความชัดเจนของกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติก่อให้เกิดความเห็นตรงข้ามกับการดำเนินการที่ไม่มีกฎหมายรองรับ และทำให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ชาติชาย จันทศรี (2546, บทคัดย่อ) เรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ก่อนข้างมาก ลดลง และยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ สุชาติ โกสไลกานนท์ (2549, บทคัดย่อ) เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก อยู่ในระดับมาก และทำให้ระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย การแข่งขันในการทำงานระหว่างองค์กรหน่วยงานจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่าน และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน ภูมิใจเมื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน ภูมิใจและมั่นใจที่ได้ดูแลควบคุมการทำงานของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง ชอบที่จะสอนงานหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้อื่น การปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องมีการวางแผนขั้นตอนการทำงานไว้อย่างเป็นระบบ สมาชิกในองค์กรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ครุฑมักจะต้องการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารเมื่อรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเสมอภาคความเป็นธรรมในการทำงาน เพื่อนร่วมงานมักจะมีแนวคิดในการทำงานไม่ตรงกัน ต้องปฏิบัติงานร่วมกันมักมีกลุ่มเพื่อนร่วมงานต่อต้านความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ มีเป้าหมายหลักของการทำงาน คือ การได้เลื่อนตำแหน่งสูงเป็นสำคัญ พิถีพิถันใส่ใจในรายละเอียดทุกขั้นตอนของการทำงานแม้ท่านจะต้องเสียเวลาก็ตาม ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ และควรพิจารณามอบอำนาจในการสั่งการและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารควรมีบทบาทในการ

ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำมากกว่าการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้การให้อิสระในการทำงานโดยการกระจายอำนาจจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบมากขึ้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และเกิดการพัฒนาตนเอง โดยอาจจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การปฐมนิเทศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำปรึกษาและฝึกอบรมทักษะต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความมั่นใจในตนเอง และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ

5.3.3 จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ระดับปานกลาง ทั้งนี้ เป็นเพราะสถานศึกษาทุกแห่งมีวัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง ตามวิสัยทัศน์ สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีการพัฒนาระบบการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับบุคลากร ความมั่นคง และการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานเป็นที่น่าพึงพอใจและบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ ไชน์ (Schein, 1985) กล่าวว่าวัฒนธรรมแข็งแกร่งในองค์กรจะยึดมั่นต่อหลักการค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด ด้วยเหตุผลดังกล่าวแม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีระดับสูง แต่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงให้ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับวัฒนธรรมองค์กรสถานศึกษาเป็นไปในมีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย วลัยพรรณศุภวรรณ (2554, บทคัดย่อ) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547, บทคัดย่อ) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้วยทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความรู้ ความ

สามารถ ในการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษา ทั้งรายกลุ่ม และรายบุคคล สามารถทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรทำงานบรรลุกับเป้าหมายของสถานศึกษา ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซอว์เนอร์ (Sawner, 2000, pp 85-88) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ตัวแบบของ ซาซकिन (Sashkin) ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติของหน่วยการบิน Air Nation Guard 44 หน่วยบินพบว่า มิติวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและการบรรลุเป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้วัดที่เชื่อถือได้ การวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรลุเป้าหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจความพร้อมและความปลอดภัย และยังสอดคล้องกับวิจัยของ งามอาจ วรณวิสิทธิ์ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์กร และการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนในองค์กรต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารจะเป็นผู้ศึกษาและทราบแนวทางที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้องค์กรมีความมั่นคง และประสบความสำเร็จในระยะยาว จึงเป็นสาเหตุให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กัน

5.3.3.1 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง กับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ เนื่องจากเพราะการเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงพยายามเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ครูเพื่อให้โรงเรียนได้พัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมาย อีกทั้งนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะการทำผลงานทางวิชาการ และสอดคล้องกับผลวิจัยของ นุชา สระสม (2552, น. 102) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การนำแนวทางที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และควรวางวิธีการแก้ไขปัญหานั้นเพื่อหาข้อสรุปใหม่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และเน้นการสร้างแรงจูงใจภายในด้วยการกระตุ้นจิตวิญญาณของสมาชิกในองค์กรใหม่มีชีวิตชีวาที่สร้างสรรค์งาน มีความคิดแง่บวกต่อการทำงาน เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความพึงพอใจและต้องการความสำเร็จด้วยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสร้างให้เกิดความขยันหมั่นเพียรและ

กระตือรือร้น เอาใจใส่รักใคร่ซึ่งกันและกัน ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5.3.3.2 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันทางลบอยู่ในระดับต่ำ กับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของคนไทยมีความคิด ความเชื่อที่ฝังรากลึกในเรื่องการเชื่อถือผู้มีอำนาจและยึดการตัดสินใจของหัวหน้าเป็นแนวทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะคนไทยมีความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ที่มุ่งหวังให้ได้รับการดูแล ให้ความสำคัญ และยอมรับการแสดงออกจะเป็นแบบคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหารพึงพาผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลักและยอมรับการมอบหมายงาน และจากเหตุผลดังกล่าวจึงต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความเติบโตในหน้าที่การงานที่ผู้บริหารพยายามพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ครูให้สูงขึ้นทั้งยังสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และยังคงคล้อยกับงานวิจัยของ นุชาธรรม (2552, น. 102) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การดูแลเอาใจใส่ ซึ่งให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล จึงทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ การมอบหมายงานที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้บุคลากร ครูได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถจนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า สามารถพัฒนาวิธีการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างหลากหลาย และทันกับโลกในยุคปัจจุบันมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ มีความสัมพันธ์กันทางลบ

5.3.3.3 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันทางลบอยู่ในระดับต่ำกับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเห็นว่าตนได้รับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต่อต้าน เพราะบุคลากรบางคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง บางครั้งอาจมีแนวคิดในการทำงานไม่ตรงกัน และบางครั้งคิดว่าไม่ได้รับความเสมอภาคความเป็นธรรมในการทำงาน อีกทั้งการให้อิสระในการทำงานโดยการกระจายอำนาจจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบมากขึ้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัย ของวลัยพรรณ คชวรรณ (2554, บทคัดย่อ) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้

บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ในการทำงานให้เกิดผลสูงสุดสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการจัดการภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก มีความสัมพันธ์กันทางลบ

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้สรุปและอภิปรายผล ผู้วิจัยมีแนวคิดเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

5.4.1.1 จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้ายของทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมสนับสนุน และเห็นความสำคัญของการใช้ หลักการและเหตุผล โดยใช้ข้อมูลหลักฐานเป็นสำคัญ เพื่อนำมาประกอบวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มากกว่าการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการทำงานแต่ละครั้งต้องมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหาย และร่วมกันแก้ไขปัญหาลงอุปสรรค การทำงานจึงจะเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นมุมมองในด้านต่างๆ เพื่อเป็นผลสำเร็จต่อการเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาต่อไป

5.4.1.2 จากการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่ควรได้รับการพัฒนาหรือควรมีการปรับปรุง คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้ายของทุกด้าน ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมด้านการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ใ้บุคลากรเกิดความเข้าใจ สามารถคิดเป็นและเกิดความเข้าใจในเชิงระบบของสถานศึกษา การร่วมกันคิดร่วมกันหาทางแก้ไขให้เกิดเป็นระบบภายในองค์กร มีขั้นตอนมีการวางแผนปรับให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นระบบใหญ่ในสถานศึกษา โดยการสร้างความพร้อมและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในเชิงระบบ เพื่อเกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้อสถานศึกษาไปสู่วัฒนธรรมที่สมบูรณ์

5.4.1.3 จากการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร ภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุผลดังกล่าวแม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีระดับสูง แต่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงให้ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนไปในระดับสูงได้ จึงทำให้ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา เป็นไปในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรมีความสามารถในการจัดการภารกิจของสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้อิสระแก่ครูและบุคลากรในการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรือนโยบาย หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น ควรให้ความสำคัญพัฒนาตนเองให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาการบริหารงานให้อยู่ในระดับสูง เนื่องจากการบริหารถือว่าเป็นหัวใจหลักและเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในสถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ไปสู่การมีคุณภาพ และดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา เพื่อคุณภาพของการศึกษา ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม และหาแนวทางในการพัฒนา ค่านิยม วัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยไปแล้ว เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร นั้นได้แพร่หลาย และได้มีการศึกษาเพื่อเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหารนักศึกษา นักวิชาการ นักการศึกษาและผู้ที่สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

5.4.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา

5.4.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2544). **แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระยะ 15 ปีพ.ศ.2545-2559**. การปกครองท้องถิ่นกับการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อาสาศึกษาดินแดน.
- _____. (2546). **ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: ส่วนแผนและงบประมาณการศึกษาส่วนท้องถิ่น สำนักงานประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาส่วนท้องถิ่น.
- _____. (2549). **สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่นโรงเรียนในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: ส่วนแผนและงบประมาณการศึกษาส่วนท้องถิ่น สำนักงานประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาส่วนท้องถิ่น.
- _____. (2556). **ท้องถิ่นจังหวัดสมุทรสาคร**. ที่ทำการปกครองจังหวัดสมุทรสาคร. สืบค้นจาก: <http://www.samutsakhon.go.th/>. [สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556]
- _____. (2550). **สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่นโรงเรียนในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: ส่วนแผนและงบประมาณการศึกษาส่วนท้องถิ่น, สำนักงานประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาส่วนท้องถิ่น.
- _____. (2545). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สภาดลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สภาดลาดพร้าว.
- กวี วงศ์พุด. (2545). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กรรณิกา อินนุพัฒน์. (2553). **วัฒนธรรมองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ**. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก).
- เกวดี ดวงกำเนิด. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานวัฒนธรรมองค์การกับผล การปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเขตพื้นที่ภาคพายัพ เชียงใหม่**. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- โกวิทย์ พวงงาม. (2544). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- จันทร์หา พักตร์เพียงจันทร์. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- จันทร์หาณี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บুদ্ধพอยท์.
- จิตาพันธุ์ ศรีเทศ. (2552). การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานโรงแรมในเครือข่ายของไทยกับเครือข่ายของต่างประเทศในจังหวัดเชียงใหม่. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- จินตนา อะทะไชย. (2544). การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- จุฑา ทิพย์ไทย. (2550). การจัดการมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: K&P Books.
- ชาติชาย จันทร์ศรี. (2546). รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์).
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2544). การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิสซิเนส เพรส.
- ชูศรี วงศ์รัตน. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ทองหล่อ เดชไทย, รศ.ดร. (2544). **ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ.** คณะสาธารณสุขศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เทียน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์. (2542). **ภาวะผู้นำการศึกษา.** จันทบุรี:สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2548). **พฤติกรรมบุคคลในองค์กรพิมพ์ ครั้งที่ 7.** กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- นิภารัตน์ ป้อลีลา. (2550). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- นิวัต โชติวงษ์. (2544). **เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: นิวัตโชติวงษ์.
- นุชา สระสม. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บรรเจิด อยู่ยืนยง. (2544). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประพิศ เกษรางกูร. (2552). **คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **ราชบัณฑิตยสถาน.** กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์การพิมพ์.
- พร ภิศก. (2546). **วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจูรีโปรดักท์.
- ภักดี เมฆจำเริญ. (2549). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มัลลิกา มโนชมพู่. (2546). การชำระวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนปรีณต์คอยส์วิทยาลัย.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2548). การวางแผน และนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เขวภา สถาปัตานนท์. (2546). การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ
ศึกษา.(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: DIAMON IN BUSINESS WORLD.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วลัยพรรณ คชวรรณ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์).
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับคุณภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา 12. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). พลังเรียนรู้ในกระบวนทัศน์ใหม่ กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทร์วิโรฒ.
- วินัย ทิมย้ายงาม. (2549). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์).
- วิรัช วิรัชภัทรธรรม. (2541). การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอ
เดียนสโตร์.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน
โดไชน่า.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2553). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน
เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วุฒิชัย วรชิน. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา)
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2548). หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สกาวัฒน์ สุธุข. (2548). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สงบ ประเสริฐพันธุ์. (2543). ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สินินทร จันท์พงษ์. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- สมคิด บางโม. (2546). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมชาย เทพแสง. (2546). ผู้นำคุณภาพ Quality Leadership: หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา. วารสารวิชาการ, 5, 12.
- สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี: อัลฟ่ามิเลเนียม.
- สมพร เมืองแป้น. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สมยศ นาวิกาน. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิกาน. (2546). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุนาถ โกไชยกานนท์. (2549). **วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร.**
(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุรชาติ จำรูญศิริ. (2544). **การปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย.** (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). **คู่มือการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.** วารสารวิชาการ, 50.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). **เอกสารชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูง เล่ม 5-6.** บริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). **จุดประกายการปฏิรูปกระบวนการ
เรียนรู้.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2544). **ครูและห้องเรียน ค.ศ.2000.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). **การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล.**
กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร
และการจัดการศึกษาให้ คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตาม
กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
พ.ศ.2550.** กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด.** กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. (2544). **แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ระยะ 15 ปี พ.ศ.2545-2559 การปกครองท้องถิ่นกับการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อาสา
รักษาดินแดน.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อภิวัฒน์ ภูไชยแสง. (2542). **คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา** สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- อัฐพงศ์ จารุทรัพย์สดี. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- อรรณพ พงษ์วาท. (2540). **หลักการบริหารจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อานุกาญจน์ งามดำเนิน. (2544). **บทบาทผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- องอาจ วรรณวิสิทธิ์. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). **ศิลปะการเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- Alvesson, M. (1989). "Organization Culture and Ideology" *International Studies of Management and Organization* 17 : 4-18. quoted in Fred Luthans *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Book Company, 50-51.
- Backer, H.S. (1982). "Culture: A Sociological View." *Yale Review* 11:21-45.
- Barnard, C.I. (1995). **The Function of The Executive.** Cambridge: Harvard University Press.
- Bartridge, T. (2005). **The Challenges of Change Leadership.** Retrieved August 1, 2009, from <http://www.ameinfo.com/60938.htm>.
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (1991). **Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.** Palo Alto, CA: Mind Garden
- Bennis, W. (1984). **Leadership.** New York, NY: Harper & Row.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking charge.** New York, NY: Harper & Row.
- Broom & Selznick. (1969). **Sociology.** New York, Harper & Row.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Brown, H. Douglas. (1980). **Principles of Language Learning and Teaching**. Englewood Cliffs New Jersey, Prentice-Hall.
- Burns, M.J. (1987). **Leadership**. New York, NY:Harper & Row.
- Cambell, J.P. (1972). **Managerial behavior, performance, and effectiveness**. New York, McGreaw-Hill.
- Campbell, R.F. & Others. (1977). **Introduction of Educational Administration**. (5th ed). Boston: Allyn and Bacon, In.
- Cooke, R.A. et al. (1989). **Organizational Culture Inventory**. Plymouth: MI Human Synergistics.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials psychological testing**. (5th ed). New York, Harper Collins.
- Daniel, & Stumpf. (1999). **The Organizational Culture Inventory for Nursing Service**. JONA 23.
- Dessler, Gary. (1988). **Management : Leading People and Organizations in the 21 Century**. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Dubrin, A.J. (1993). **Management and Organization**. Cincinnati, OH: South-Western.
- Fiedler, F.E.(1967). **Theories of Leadership Effectiveness**. New York, McGraw-Hill.
- Griffin, (1996). **Diction of 20th century music Paul Griffiths**. New York, Thames and Hudson.
- Good, C. V. (1974). **Dictionary of education** (3rd ed.). New York, McGraw-Hill.
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. (3th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gorton, Richard A. (1993). **School Administration and Supervision**. (3rd ed.). Dubuque: W.M.C.Brown.
- Halpin, A.W. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York, McMillan.
- Harris, P.R. (1989). **High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company.
- Hoy, Wayne. K and Cecil G. Miskel. (2001). **Educational Administration: Theory Research and Practice** (4th ed). New York, Harper Collins.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hutchins, R. D. (1997). **Leadership Traits As Revealed by Leadership Value**. Illinois:Illinois University.
- Jang, M. (1987).**Principal's Leadership Behavior and Communication and Teacher Job Satisfaction in Korea**. Dissertation Abstracts International,48(6),66.
- Kahan, S. (2002). **Visionary leadership**, Retrieved (May 9, 2010) Retrieved from http://www.sethkahan.com/Resources_Ovisionary/leadership.html
- King, W.S.(2002). **Effective Leardership for Quality Achievement and Organizational Management**. DallasTexas: Business Publisher Inc.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). **Ties Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological Measurement., Autumn.
- Likert, Rensis.(1970). **The Human Resources:Cases and Concept**. New York:Hart Cout Brace B. World in Coperated .
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). **Educational administration: Concepts and practice**. (3rd ed). Belmont: Wadsworth. Melissa Steffens.
- Neubert, M. J. (1998, November). **A Functional-Based Modem Informal Leadership Perceptions in Intact Work Teams (Team Interaction)**. Dissertation AbstractsInternational.59 (05):1665.
- Newstrom, W. & Davis, K. (2001). **Organizational behaviour human behaviour at work**. (9th ed.) New York, Mc Graw:Hill.
- Owens, R.G. (1998). **Organization behavior in education**. (5th ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Patterson, L.J. & Others, (1997). Guiding Beliefs of Our School Distict. **Productive School Systems for a No rational World**, 50-51.
- Robbins, S. P. (2001). **Psychology cognitive**. (5th ed). McGraw-hill Inc.
- Sawner,E.T.(2000). An Empirical Investication of the **Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in Large Pubblic Sector Organization**. Dissertation Ed.C. Human Resource Development The Washington University.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, (3rd ed). Jossey-Bass ISBN 0-7879-7597-4 Schein.
- Schein, E. H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco,: Jossey – Bass
- Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. (1988). Strarrat. **Super vision Human Perspectives**. (4th ed). New York, McGraw:Hill Book Company.
- Shils, E.A. (1961). Culture and Periphery. **In the Logic of Personal know ledge: Essays Presented to Michael Polanyl**. London: Routledge and kogan Page.
- Simon, H. A. (1996). **Public Administration**. New York, Alfred A. Knopt.
- Southwest Education Development Laboratory. (2009, August). **Leadership Characteristics that facilitate School Change** Retrieved August 24, 2009.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York, The Free Press.
- Tead, O. (1970). **The Art of Leader**. New York, Mc Graw-Hill Book Company.
- Tebbano, 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 Uniersity College of Education and Human Services.
- Tineh. (2003). **Exploring the Relationship Between the Perceived Style of Principles and Their Teacher**. Practice of the Five Disciplines of Learning Schools.
- Tylor, E. B. (1871). **Primitive Culture**. London, John Murray Publishers Ltd.
- Wilkins, A.L. & Kerry J. P. (1985). “**You Can’t Get There From Here: What Will Make Culture Projects Fail.**” in *Gaining Control of the Corporate Culture*,101, San Francisco, Jossey–Bass.
- Yukl, G.A. (1989). **Leadership in organizations**. (2th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์สมพร สุวรรณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม
(เปี่ยมวิทยาคม) สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร
จังหวัดสมุทรสาคร
2. ผศ.ดร.รุ่งอรุณ รักรองรัตน์ อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ผศ.ดร.ประนอม พันธุ์ไสว อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ดร.ต้องลักษณ์ จิรวัชรากร อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. อาจารย์สุกัญญา บุญศรี อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ 0578.02 / 0๗๖๙



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

๗๐ เมษายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสมพร สุวรรณ

เนื่องด้วย นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยมี ดร.รสริน เจริมไธสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 5493207
โทรสาร 02 5493213



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 0๗11

วันที่ ๗๐ เมษายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์

เนื่องด้วย นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยมี ดร.รสริน เจิมโรสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / ๓๑๑.๑

วันที่ ๒๒ เมษายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์ไสว

เนื่องด้วย นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยมี ดร.รสริน เจริมไธสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207
ที่ ศธ 0578.02 / ๑๗/๑.๒ วันที่ ๓๐ เมษายน 2557
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์สุกัญญา บุญศรี

เนื่องด้วย นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยมี ดร.รสริน เจิมไธสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญสง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493207

ที่ ศธ 0578.02 / 0911.๗

วันที่ ๗ เมษายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ต้องลักษณะ จิรวชิรากร

เนื่องด้วย นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยมี ดร.รสริน เจิมไธสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้แก่ นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ที่ ศธ 0578.02 / 0495



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

13 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก

เนื่องด้วย นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยดังกล่าว โดยนักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับวันและเวลาเข้าเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 5493207
โทรสาร 02 5493213



ที่ ศธ 0578.02 / 0495

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

13 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

เนื่องด้วย นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยดังกล่าว โดยนักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับวันและเวลาเข้าเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493207

โทรสาร 02 5493213

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร เป็น
แบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยี การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรีแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้ คือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 32 ข้อ
ของผู้บริหารสถานศึกษา
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา จำนวน 36 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

ทิพวรรณ มะเจียจกร

นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1.ชาย <input type="checkbox"/> 2.หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 2. 26-30 ปี <input type="checkbox"/> 3. 31-35 ปี <input type="checkbox"/> 4. 36-40 ปี <input type="checkbox"/> 5. 41-45 ปี <input type="checkbox"/> 6. 46 – 50ปี <input type="checkbox"/> 7. 51-55 ปี <input type="checkbox"/> 7. 56 ปีขึ้นไป (*เกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหาร <input type="checkbox"/> 2. ครูผู้ช่วย <input type="checkbox"/> 3. ครู (คศ.1) <input type="checkbox"/> 4. ครู (คศ. 2) <input type="checkbox"/> 5. ครู (คศ.3) <input type="checkbox"/> 6. ครูจ้างสอน
5	ประสบการณ์ในการสอน <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 3. 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 4. 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 25 ปี (*เกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนางาน					
3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ หลักสูตร ของสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี					
5	ผู้บริหารพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้						
6	ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้					
7	ผู้บริหารจัดหา นวัตกรรมการเรียนรู้					
8	ผู้บริหารจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน					
9	ผู้บริหารแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอก เพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียน ได้เรียนรู้ร่วมกัน					
10	ผู้บริหารจัดสภาพและบรรยากาศภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์						
11	ผู้บริหารพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติการสอนและทักษะในการเรียนรู้					
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา					
13	ผู้บริหารฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและนักเรียนตามความต้องการและจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดงความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
15	ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี						
16	ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน					
17	ผู้บริหารคำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร					
18	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง					
19	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา					
การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง						
20	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านวิชาการ ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA					
21	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านบุคลากร ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA					
22	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานงบประมาณ ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA					
23	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานบริหารทั่วไป ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารมีการปฏิบัติที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
25	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
26	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอยู่เสมอ					
การใช้หลักการบริหารการเสี่ยง						
27	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานวิชาการ					
28	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบุคลากร					
29	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานงบประมาณ					
30	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบริหารทั่วไป					
31	ผู้บริหารให้อิสระและเสรีภาพแก่ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม					
32	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัตินอกกรอบหรือนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์						
1	ท่านมีความกระตือรือร้นและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ					
2	ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติหน้าที่ทำทลายความสามารถของตนเอง					
3	ท่านและเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน					
4	ท่านปรับปรุงการทำงานของท่านให้ดีขึ้นเสมอ					
5	ท่านให้ความร่วมมือกับกิจกรรมส่วนรวม					
6	องค์กรของท่านมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร					
7	ท่านมักได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อท่านทำงานผิดพลาด					
8	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ					
9	องค์กรของท่านให้โอกาสได้สร้างงานร่วมกันจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคน					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (ต่อ)						
10	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
11	องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานด้วยความอบอุ่นและเข้าใจกันเป็นอย่างดี					
12	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง					
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ						
13	ท่านได้รับการยอมรับความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน					
14	ท่านทำงานตามแนวทางที่ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติมาอย่างเคร่งครัด					
15	ท่านยอมรับการมอบหมายงานและหน้าที่จากหัวหน้าอย่างเคร่งครัด					
16	ท่านให้ความสำคัญและยอมรับในระบบอาวุโส					
17	ท่านเห็นว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ต้องมีอิสระในการปฏิบัติงาน					
18	ท่านเห็นว่าการทำงานควรดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด					
19	ท่านยอมรับและยึดการตัดสินใจของหัวหน้าเป็นแนวทางปฏิบัติ					
20	มีเพียงหัวหน้าของท่านเท่านั้นที่มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในทุกๆ เรื่อง					
21	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน					
22	ท่านพึงพอใจจะทำงานที่เห็นว่าไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้าหรือผู้ที่อาวุโสกว่า					
23	ท่านจะปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อป้องกันการถูกตำหนิ					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ (ต่อ)						
23	ท่านจะปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อป้องกันการถูกตำหนิ					
24	ท่านเห็นว่าปัญหาในการทำงานของท่านหัวหน้าท่านนั้นจะแก้ปัญหาคือ					
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก						
25	องค์กรของท่านเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกันมักมีกลุ่มเพื่อนร่วมงานต่อต้านความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ					
26	ท่านและเพื่อนร่วมงานมักจะมีแนวคิดในการทำงานไม่ตรงกัน					
27	ท่านเห็นว่าสมาชิกในองค์กรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
27	ท่านเห็นว่าสมาชิกในองค์กรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
28	ท่านรู้สึกภูมิใจและมั่นใจที่ได้ดูแลควบคุมการทำงานของผู้อื่น					
29	ท่านชอบที่จะสอนงานหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้อื่น					
30	ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง					
31	ท่านมีเป้าหมายหลักของการทำงาน คือ การได้เลื่อนตำแหน่งสูงเป็นสำคัญ					
32	ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน					
33	ท่านเห็นว่าการแข่งขันในการทำงานระหว่างองค์กร/หน่วยงานจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่านและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (ต่อ)						
34	ท่านเห็นว่าการปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องมีการวางแผนขั้นตอนการทำงานไว้อย่างเป็นระบบ					
35	พนักงานครุ้มักจะต้องมีการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารเมื่อรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเสมอภาคความเป็นธรรมในการทำงาน					
36	ท่านพิถีพิถันใส่ใจในรายละเอียดทุกขั้นตอนของการทำงาน แม้ท่านจะต้องเสียเวลาก็ตาม					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ง

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1.	เพศ <input type="checkbox"/> 1.ชาย <input type="checkbox"/> 2.หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 2. 26-30 ปี <input type="checkbox"/> 3. 31-35 ปี <input type="checkbox"/> 4. 36-40 ปี <input type="checkbox"/> 5. 41-45 ปี <input type="checkbox"/> 6. 46 – 50ปี <input type="checkbox"/> 7. 51-55 ปี <input type="checkbox"/> 7. 56 ปีขึ้นไป (*เกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)	-1	-1	+1	+1	+1	0.60
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก	-1	+1	+1	+1	+1	0.80
4.	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหาร <input type="checkbox"/> 2. ครูผู้ช่วย <input type="checkbox"/> 3. ครู (คศ.1) <input type="checkbox"/> 4. ครู (คศ. 2) <input type="checkbox"/> 5. ครู (คศ.3) <input type="checkbox"/> 6. ครูจ้างสอน	-1	+1	+1	+1	+1	0.80
5.	ประสบการณ์ในการสอน <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 3. 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 4. 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 25 ปี (*เกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)	+1	-1	+1	+1	+1	0.80

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การมีวิสัยทัศน์							
1	ผู้บริหารกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา สถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา งาน	+1	0	+1	-1	+1	0.60
3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์หลักสูตรของสถานศึกษา	+1	0	+1	-1	+1	0.60
4	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนา สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยี	-1	0	+1	+1	+1	0.60
5	ผู้บริหารพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูป การศึกษา และกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	-1	0	+1	+1	+1	0.60
การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้							
6	ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการ เรียนรู้	+1	-1	+1	+1	+1	0.80
7	ผู้บริหารจัดหาวัตกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8	ผู้บริหารจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80
9	ผู้บริหารแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอก เพื่อใช้เป็น สถานที่ให้ครู บุคลากรและนักเรียนได้เรียนรู้ ร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.80
10	ผู้บริหารจัดสภาพและบรรยากาศภายในที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์							
11	ผู้บริหารพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติการสอนและทักษะในการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13	ผู้บริหารฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและนักเรียนตามความต้องการและจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดงความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15	ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี							
16	ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80
17	ผู้บริหารคำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง							
20	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านวิชาการ ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA	+1	0	+1	+1	+1	0.80
21	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านบุคลากร ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA	+1	0	+1	+1	+1	0.80

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)							
22	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานงบประมาณ ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA	+1	0	+1	+1	+1	0.80
23	ผู้บริหารดำเนินงานภารกิจ ด้านงานบริหารทั่วไป ตามหลักวงจรคุณภาพ PDCA	+1	0	+1	+1	+1	0.80
24	ผู้บริหารมีการปฏิบัติที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
25	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
26	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การใช้หลักการบริหารการเสี่ยง							
27	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานวิชาการ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
28	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบุคลากร	+1	+1	+1	0	+1	0.80
29	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานงบประมาณ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
30	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานบริหารทั่วไป	+1	+1	+1	0	+1	0.80
31	ผู้บริหารให้อิสระและเสรีภาพแก่ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
32	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัติ นอกกรอบหรือนอกนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์กร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์							
1	ท่านมีความกระตือรือร้นและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ท้าทายความสามารถ ของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	ท่านและเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	ท่านปรับปรุงการทำงานของท่านให้ดีขึ้นเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	ท่านให้ความร่วมมือกับกิจกรรมส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	องค์กรของท่านมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7	ท่านมักได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงานเสมอเมื่อท่านทำงานผิดพลาด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงาน ต่อเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9	องค์กรของท่านให้โอกาสได้สร้างงานร่วมกันจาก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคน	+1	0	+1	+1	+1	0.80
10	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11	องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานด้วยความ อบอุ่นและเข้าใจกันเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
12	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์กร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรับ							
13	ท่านได้รับการยอมรับความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	-1	+1	0.80
14	ท่านทำงานตามแนวทางที่ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติมาอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	-1	+1	0.80
15	ท่านยอมรับการมอบหมายงานและหน้าที่จากหัวหน้าอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
16	ท่านให้ความสำคัญและยอมรับในระบบอาวุโส	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17	ท่านเห็นว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ต้องมีอิสระในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80
18	ท่านเห็นว่าการทำงานควรดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19	ท่านยอมรับและยึดการตัดสินใจของหัวหน้าเป็นแนวทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20	มีเพียงหัวหน้าของท่านเท่านั้นที่มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในทุกๆ เรื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
21	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22	ท่านพึงพอใจจะทำงานที่เห็นว่าไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้าหรือผู้ที่อาวุโสกว่า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23	ท่านจะปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อป้องกันการถูกตำหนิ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
24	ท่านเห็นว่าปัญหาในการทำงานของท่านหัวหน้าท่านนั้นจะแก้ปัญหาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์กร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก							
25	องค์กรของท่านเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกันมักมีกลุ่มเพื่อนร่วมงานต่อต้านความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
26	ท่านและเพื่อนร่วมงานมักจะมีแนวคิดในการทำงานไม่ตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
27	ท่านเห็นว่าสมาชิกในองค์กรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.80
28	ท่านรู้สึกภูมิใจและมั่นใจที่ได้ดูแลควบคุมการทำงานของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
29	ท่านชอบที่จะสอนงานหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
30	ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
31	ท่านมีเป้าหมายหลักของการทำงานคือการได้เลื่อนตำแหน่งสูงเป็นสำคัญ	+1	0	+1	+1	+1	0.80
32	ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน	+1	0	+1	0	+1	0.60
33	ท่านเห็นว่าการแข่งขันในการทำงานระหว่างองค์กร/หน่วยงานจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของท่านและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
34	ท่านเห็นว่าการทำงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องมีการวางแผนขั้นตอนการทำงานไว้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
35	พนักงานครูมักจะต้องมีการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารเมื่อรู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคความเป็นธรรมในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์กร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน-เชิงรุก (ต่อ)							
36	ท่านพิถีพิถันใส่ใจในรายละเอียดทุกขั้นตอนของ การทำงาน แม้ท่านจะต้องเสียเวลาก็ดำเนิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวทิพวรรณ มะเจียกจร
วัน เดือน ปีเกิด	25 กุมภาพันธ์ 2526
ที่อยู่	21/5 หมู่ 4 ตำบลสนามคลี อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี 72230
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชานาฏศิลป์ไทย คณะนาฏศิลป์และดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พ.ศ. 2557 ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2548 ครูอัตราจ้าง โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ปทุมธานี ตำบลลาดหลุมแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2549 ครูอัตราจ้าง โรงเรียนชลประทานวิทยา ตำบลบางตลาด อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี พ.ศ. 2555 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม) ตำบลท่าฉลอม อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ปัจจุบัน ครู คศ.1 ระดับ 3 โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม) ตำบลท่าฉลอม อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร
อีเมล	tipmajiakjorn@gmail.com