

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

เมธี จันทโร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

.....*ณ.ธ. จันทโร*.....

นายเมธี จันทโร

ผู้วิจัย

.....*ศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรธร*.....

รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรธรีรัณ, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....*ดร. สอนศรี*.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กมลพร สอนศรี, D.P.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....*ดร. พลอยแหวน*.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทร์ พลอยแหวน, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....*ดร. มไหสวริยะ*.....

ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว. ออร์โทปิดิกส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....*ดร. โชคชัย สุทธาเวช*.....

อาจารย์โชคชัย สุทธาเวช, Ph.D.

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

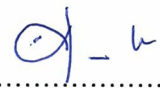
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)
วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2556



นายเมธี จันทโร

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์ศิริพร แย้มนิล, Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรธีรบุญ, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทร์ พลอยแหวน, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรณ, Ph.D.,

คณบดี

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล



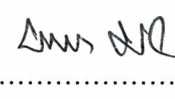
อาจารย์มนัสนันท์ น้ำสมบูรณ์, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์กมลพร สอนศรี, D.P.A.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว. ออร์โธปิดิกส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหรือญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ทุกขั้นตอนด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร เข้มนิล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี, และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทร์ พลอยแหวน ที่กรุณาให้การสนับสนุนและคำแนะนำตลอดจนข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.มนัสนันท์ น้ำสมบูรณ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้เกียรติสละเวลามาร่วมเป็นกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำชี้แนะที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย

ขอขอบคุณบุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกท่านในคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกๆเรื่องตลอดระยะเวลาการศึกษาที่ผ่านมา

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่ๆทั้ง 4 คนของผู้วิจัย และ พี่น้องชาว รปศ. รุ่น 14 ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือ การสนับสนุนและกำลังใจกันตลอดมา และสุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณบุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ในการช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ที่ทำให้ผู้วิจัยก้าวมาสู่ความสำเร็จในอีกขั้นหนึ่ง ความสำเร็จและคุณค่าจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ครอบครัว ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพ

เมธี จันทโร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
THE INFLUENCES OF STRATEGIC LEADERSHIP TOWARD THE LEARNING ORGANIZATION
DEVELOPMENT OF THE SONGKHLA PROVINCIAL ADMINISTRATION ORGANIZATION

เมธี จันทโร 5436976 SHPP/M

รป.ม. (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, Ph.D., ภัทร์ พลอยแหวน, Ph.D.,
กมลพร สอนศรี, D.P.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจำนวน 178 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Standard Deviation สถิติที่ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอน (Multiple Regression) โดยวิธี Stepwise

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรมีค่ามากที่สุด รองลงมาคือการควบคุมองค์การให้เหมาะสม และต่อมาการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุดคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แนวทางการพัฒนาด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม และวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุดคือความคิดเชิงระบบ
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาด้วยกัน 3 ด้านคือ ด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสมในองค์กร รองลงมาด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ / ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ / องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

THE INFLUENCES OF STRATEGIC LEADERSHIP TOWARD THE LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT OF THE SONGKHLA PROVINCIAL ADMINISTRATION ORGANIZATION

MAYTEE JUNTARO 5436976 SHPP/M

M.P.A. (PUBLIC POLICY AND PUBLIC MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D.,
PHUT PLOYWAN, Ph.D., GAMOLPORN SONSRI, D.P.A.

ABSTRACT

This research on strategic leadership, which affected the state of being a Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization, aimed to 1) study the strategic leadership of the Song Khla Provincial Administrative Organization, 2) study the state of being a Learning Organization of the organization, and 3) study the strategic leadership which affected the state of being a Learning Organization of the organization. The research tool was a questionnaire. Data were collected from 178 people of Song Khla Provincial Administrative Organization. Statistics used for data analysis were percentages, means, and standard deviations. Stepwise multiple regression analysis was used to analyze the relationships.

Research results showed the following:

1. Strategic leadership of the Song Khla Provincial Administrative Organization had a considerable mean rating. After considering each aspect, the researcher found that the factor of organizational resources management had the highest mean, followed by suitable control of the organization, support on effective organizational culture, and determination of strategic direction, respectively. The factor of focusing on ethical practice had the lowest mean.

2. The state of being a Learning Organization also had a considerable level of support. After considering each aspect, the researcher found that excellence and considerable knowledge development guidelines had the highest mean, followed by team learning, and wide thinking method and perspective, respectively. Systematic thinking had the lowest mean.

3. Strategic leaders affected the state of being a Learning Organization at the significance a level of 0.05. Strategic leadership significantly affected the state of being a Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization. The factor of suitable control of the organization most affected the state of being Learning Organization, followed by focusing on ethical practice and organizational resources management.

KEY WORDS: STRATEGIC LEADERSHIP / STATE OF BEING LEARNING ORGANIZATION / SONG KHLA PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

133 pages

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.4 สมมุติฐานการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	7
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	7
2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	16
2.3 ข้อมูลองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	28
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	43
3.1 วิธีการศึกษาวิจัย	43
3.2 ประชากร	43
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	45
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	49
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	49
4.2 ผลการศึกษาวิจัยระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	52
4.3 ผลการวิจัยระดับความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	58
4.4 ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	65
บทที่ 5 การอภิปรายผล	70
5.1 วัตถุประสงค์ 1 เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา มีสาระสำคัญที่นำมาสู่การอภิปราย	70
5.2 วัตถุประสงค์ 2 เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีสาระสำคัญที่นำมาสู่การอภิปราย	76
5.3 วัตถุประสงค์ 3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีสาระสำคัญที่นำมาสู่การอภิปราย	83
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	85
6.1 ข้อสรุปผลการวิจัย	86
6.2 ข้อเสนอแนะ	88
6.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	89
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย	90
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ	102
บรรณานุกรม	114
ภาคผนวก	118
ประวัติผู้วิจัย	133

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	50
4.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยรวม	52
4.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	53
4.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร	54
4.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล	55
4.6 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	56
4.7 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม	57
4.8 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยรวม	58
4.9 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้	59
4.10 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	60
4.11 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	62
4.12 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านความคิดเชิงระบบ	64
4.14 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	65
4.15 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	68
4.16 อิทธิพลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	68

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ	หน้า
2.1 แสดงบทบาทคู่ขนานของผู้นำเชิงกลยุทธ์	9
2.2 แสดงประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	12
2.3 การสร้างกรอบแนวคิดงานวิจัย	42

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนองค์การหลายๆองค์การให้เป็นแบบองค์การสมัยใหม่เพื่อรับมือกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (พบสุข ชำช่อง, 2553) ภายในรัฐสมัยใหม่ การรวมศูนย์อำนาจมีขีดจำกัด เนื่องจากการบริหารการปกครองประเทศที่ประกอบไปด้วยประชารวมมาและพื้นที่อันกว้างไกลซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายโดยรัฐบาลที่เป็นศูนย์กลางแต่เพียงสถาบันเดียวย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก หรือเกิดสภาพของความไม่ประหยัดในเชิงขนาด (diseconomies of scale) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการถ่ายเทอำนาจในการเมืองการปกครองให้อยู่ในมือขององค์การหรือสถาบันที่อยู่นอกศูนย์กลางออกไป จึงเกิดขึ้นโดยมีนัยสำคัญ คือ การจัดสรรหรือแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจอันเกี่ยวข้องกับกิจการสาธารณะ (Public Affairs) ของรัฐส่วนกลางไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และบริบทที่แตกต่างหลากหลายของประชาชนในแต่ละพื้นที่ โดย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดสาระสำคัญขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 3 ด้าน 1. ด้านความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการ 2. ด้านการบริหารราชการแผ่นดินและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น 3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยปัจจุบันองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการดำเนินงานในหลายด้าน เป็นองค์การมีการถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลาง มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ด้านนโยบาย ด้านการคลัง ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ฯลฯ ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น และเป็นองค์การที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในระดับภูมิภาค ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ดี ต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ เพื่อบริหารองค์การ และ การตอบสนองความต้องการของประชาชน

องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งการบริหารองค์การในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องประสบกับปัญหาต่างๆ มากมาย ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ เช่น ปัญหาทางด้านการเมือง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมที่มีความแตกแยกทางความคิดสูงในปัจจุบัน เหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่มีความรุนแรง ดังนั้นองค์การทุกองค์การจึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

สามารถที่จะบริหารจัดการองค์การให้ดำรงอยู่ได้มีความสามารถเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ นำไปสู่การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์การที่ประสบความสำเร็จกับองค์การที่ล้มเหลว ซึ่งสะท้อนโดยผู้นำองค์การ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2549) องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงาน ที่มีบุคลากรหลายระดับ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อน มีหน่วยงานย่อยภายในองค์การ ผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพขององค์การรวมถึงการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ (แก้วตา ไทรงามและคณะ, 2548) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดทิศทาง การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์การในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์การ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม การควบคุมองค์การให้เหมาะสม(Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005)

ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ตาม(มาตรา 6) ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา ๒๒) การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (มาตรา ๒๕) รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับประชาชน จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นในการสร้างบุคลากรในองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีการใช้กลยุทธ์ วิสัยทัศน์หรือวิธีการสนับสนุนในการสร้างให้บุคลากร เกิดการรับรู้และตระหนัก ในการปรับตัว การเตรียมความพร้อม ทักษะ การเรียนรู้ และการร่วมกันทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกันของ

องค์กร ในการที่จะสร้างให้บุคลากร พนักงาน ในรูปแบบการทำงานรูปแบบใหม่ในองค์กร หรือที่เรียกกันว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำหลักการ ของ (Peter M. Senge, 1990) มาใช้ซึ่งประกอบด้วย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม มีความคิดเชิงระบบ

ดังนั้นความสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดในการที่จะใช้หลักการบริหารตามแนวทางของการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการนำหลักการบริหารมาใช้ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นโยบายที่ชัดเจน มองเห็นถึงอนาคตต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ และรูปแบบการบริหารองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงใหม่ตลอดเวลาซึ่งการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการส่งเสริมให้ บุคลากร พนักงาน มีความใฝ่รู้ มีการพัฒนาความรู้ มีการประยุกต์การทำงาน เรียนรู้งานเป็นทีม มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยจะทำให้ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด นั้นมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตาม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้ง พนักงานบุคลากร สามารถที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง

1.2 ปัญหาการวิจัย

1.2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอยู่ระดับใด

1.2.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอยู่ระดับใด

1.2.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

1.3.2 เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

1.3.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

1.5.1 ด้านเนื้อหา

1) ตัวแปรต้น คือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้วิจัยได้ใช้ตามทฤษฎีของ แนวคิด ของ (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005) ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ
- 1.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล
- 1.4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- 1.5 การควบคุมองค์การให้เหมาะสม

2) ตัวแปรตาม คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ตามทฤษฎีของ แนวคิดของ (Perter M. Senge,1990) ซึ่งประกอบไปด้วย

- 2.1 ความเป็นเลิศ และรอบรู้
- 2.2 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง
- 2.3 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.4 การเรียนรู้เป็นทีม
- 2.5 ความคิดเชิงระบบ

1.5.2 ด้านพื้นที่ศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

1.5.3 ด้านกลุ่มประชากร กลุ่มประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวนรวม 223 คน ผู้วิจัยได้รับอัตราการตอบกลับของข้อมูลจากกลุ่มประชากรจำนวน178 คน

1.5.4 ด้านระยะเวลาการศึกษาของงานวิจัยระหว่าง ศึกษาตั้งแต่ เดือนมีนาคม 2555 ถึง เดือนมิถุนายน 2556

1.6 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิธีการที่มีการกำหนด กรอบแนวคิด มองภาพรวมขององค์กรทั้งภายนอก และภายในขององค์กร มีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการใช้หลักการ และเหตุผล ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารทรัพยากรในองค์กร หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความคุ้มค่า

การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมให้มีความเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ในองค์กร

การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หมายถึง ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นที่น่าไว้วางใจ โปร่งใสตรวจสอบได้

การควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง การควบคุมองค์การเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นในการช่วยสร้างความมั่นใจ ว่าองค์การสามารถบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการส่งเสริมให้ บุคลากร พนักงาน มีความใฝ่รู้ มีการพัฒนาความรู้ มีการประยุกต์การทำงาน เรียนรู้งานเป็นทีม มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยจะทำให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความเป็นเลิศและรอบรู้ หมายถึง ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร เป็นบุคคลรอบรู้ มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ที่จะสามารถขยายขีดความสามารถของตนเองให้เชี่ยวชาญขึ้น

วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง หมายถึง ผู้นำสามารถให้บุคลากรในองค์กร รู้จักจัดสรรความรู้ที่ได้มา ให้เป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้นำมีกิจกรรมให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพในอนาคตขององค์กร ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีความรัก ความห่วงใยซึ่งกันและกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง มีการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของบุคลากรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

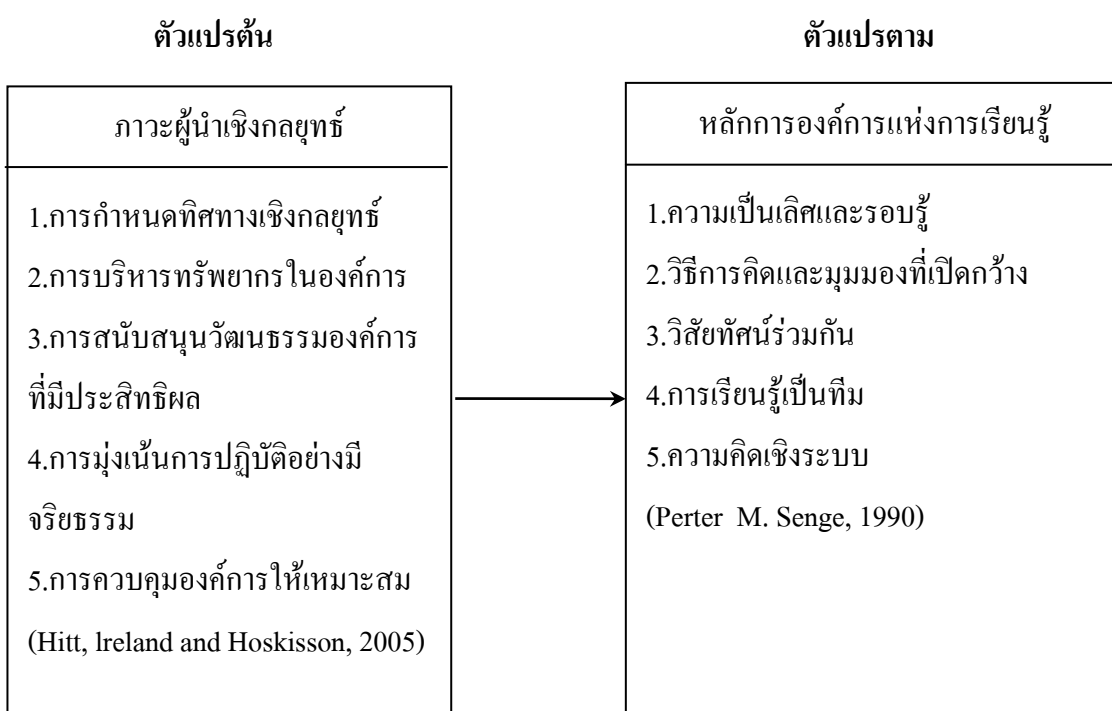
ความคิดเชิงระบบ หมายถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยรวม มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ รู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดที่หลากหลายและชัดเจน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทราบถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

1.7.2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางในการ วางแผน นโยบายในการพัฒนา องค์กร ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และ เพื่อการพัฒนาขององค์กรอย่างต่อเนื่องตามแนวทางขององค์กรต่อไป

1.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผล ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัย โดยมีหัวข้อต่างๆ ดังนี้ คือ

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ข้อมูลองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Dubrin (2004) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า กระบวนการของการ กำหนดทิศทางองค์กร การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Finkelstein & Hambrick (1996) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำหรือ กลุ่มผู้นำระดับสูง ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่น ให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า กระบวนการ ในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นอีกหนึ่งในประเภท ภาวะผู้นำ

สรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิธีการที่มีการกำหนด กรอบแนวคิด มอง ภาพรวมขององค์กรทั้งภายนอก และภายในขององค์กร มีการวางแผนทั้งในระยะสั้น และระยะ ยาว มีการใช้หลักการ และเหตุผล ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้า วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก การที่ผู้นำขององค์กรมีลักษณะเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะสามารถที่จะบริหารองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากร มองอนาคตขององค์กรได้กว้างไกล สามารถบริหารงานได้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยมีผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา

2.1.2 บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกันบทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผู้กำหนด และนำสู่การปฏิบัติ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในหน้าที่สำคัญ 3 ประการดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีรา, 2546)

1) การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไรองค์กรที่ประสบความสำเร็จคือการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์การสร้างกลยุทธ์เป็นงานที่อยากที่ควรจะเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่จะปฏิบัติโดยใช้วิธีการเฉพาะที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จโดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ได้แก่

- 1.1) การพิจารณาวิสัยทัศน์ (vision) และภารกิจ (mission) ขององค์กร
- 1.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- 1.4) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action) การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญเมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันต่อเมื่อได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่อยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะผู้นำกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เป็นไปตามกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการ โดยขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

2.1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

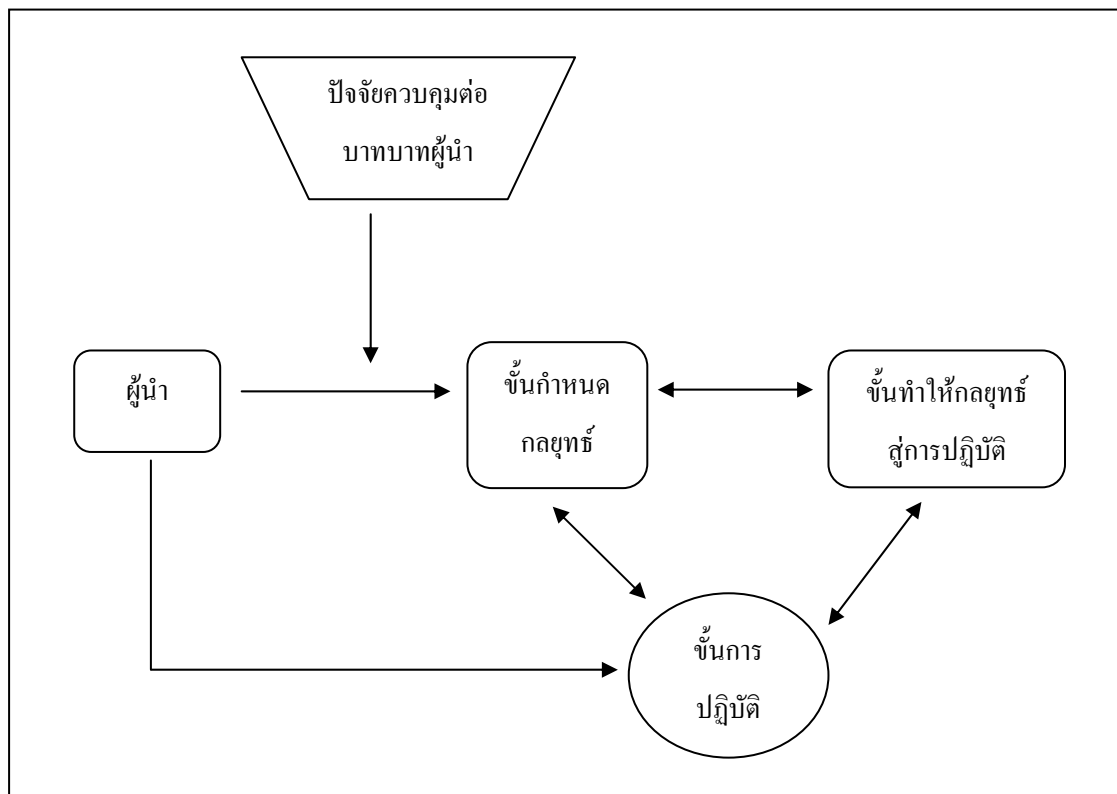
2.2) การวางแผนปฏิบัติการ (action plan)

2.3) การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม โดยขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ได้แก่

3.1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

3.2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ



แผนภาพที่ 2.1 แสดงบทบาทคู่ขนานของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Nahavandi, 2000

2.1.3 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2555) จากองค์ประกอบขององค์การจะเห็นได้ว่าผู้นำมี 2 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์การในการวางกลยุทธ์ขององค์การ

1) ภาวะผู้นำในระดับสูง (upper-echelon leadership) ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การรวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การจึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหาก็คือมีบทบาทที่ส่งผลกระทบในวงกว้างตลอดทั้งองค์การจึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน

2) ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (micro leadership) ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ระดับภาคปฏิบัติเป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบต่องานหน้าที่เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่สภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแตกต่างไปจากการคาดการณ์ ผู้บริหารทุกระดับขององค์การอาจจะต้องร่วมกันดำเนินการจัดทำแผนเฉพาะกิจไว้เป็นแผนสำรองล่วงหน้า เพื่อรองรับสถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งบางองค์การก็อาจมีการจัดทำแผน เพื่อเตรียมความพร้อมจะตอบโต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

2.1.4 ประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

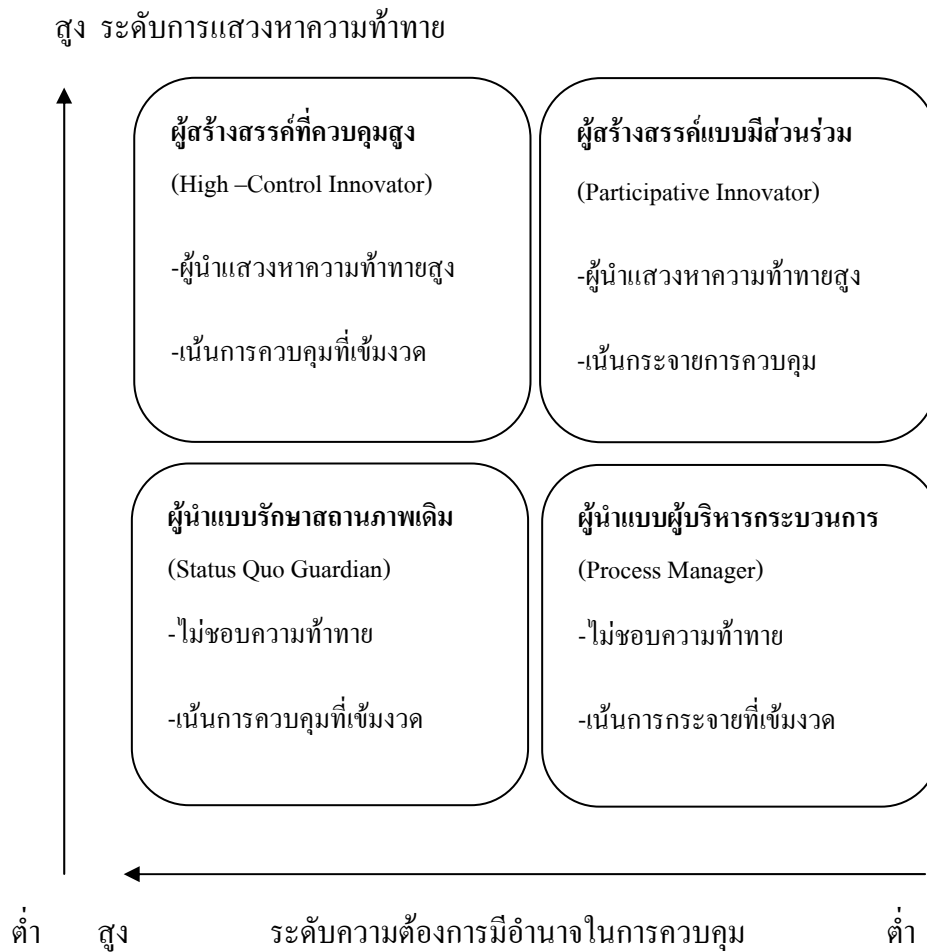
1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง (High-Control Innovator) เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูง แต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติการกิจตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์การอย่างเข้มงวด ผู้บริหารจะมองสิ่งแวดล้อมว่าเป็นโอกาส และเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงมาช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำที่แสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์การและระดับส่วนงาน

2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo Guardian) ผู้นำแบบนี้ไม่แสวงหาความท้าทายแต่จะต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้ โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่างๆ

ขององค์กรไว้ที่คนและมักปฏิเสธการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอกเป็นภัยคุกคาม และจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์กรของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวความคิดเดิม หรือกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบเท่านั้น

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม (Participative Innovator) ผู้นำแบบนี้มุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์กรจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวมๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่องค์กรได้มากมาย และพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นผู้นำที่มุ่งหาความท้าทายและมีแนวโน้มที่จะเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง องค์กรที่บริหารภายใต้ผู้นำแบบนี้เป็นที่รู้จักไปในฐานะที่มีความเป็นหนึ่งในด้านเทคโนโลยี การริเริ่มสร้างสรรค์ทางการบริหารและการริเริ่มด้านวัฒนธรรม

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager) เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดตามแนวคิด หรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่อาจมีความเสี่ยงกับองค์กร แต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำจึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างในองค์กร พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน ขององค์กร



แผนภาพที่ 2.2 แสดงประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Nahavandi, 2000

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 4 ประการ ดังนี้

1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ สามารถประมวลข้อมูลต่างๆ สำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือเป็นการร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้คือ (1) ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความเป็นอิสระต่อกัน (2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นด้านความเข้าใจ (3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็มีความแตกต่างกันในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้นๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างขั้นสูงกว่าและต่ำกว่าได้ (4) ผู้จัดการที่มีอายุงานมากย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่า และยังการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวสูงขึ้นด้วยเช่นกัน (5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา

2) ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมรรถสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานรวมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนในอนาคต “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) Hamel กล่าวว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่าเป็นกลยุทธ์” หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งมีความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในการใช้คำถาม เช่น ถ้ามองถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุด ฯลฯ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Lreland & Hitt (1999, อ้างในสุเทพ พงศ์วัฒน์, 2548) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในบริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้น ทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรง จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมดังนี้

- 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่มีลักษณะที่จูงใจองค์กรให้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่างๆ
- 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักถึงความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และการดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม ความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน
- 5) ผู้นำกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งมั่นแนวทางปฏิบัติต่างๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคล้อยตามพนักงานให้ดำเนินงานตามหลักจริยธรรม
- 6) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความสำเร็จและความมีคุณภาพขององค์กรระหว่างควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆ ที่มุ่งระยะสั้น กับที่มุ่งระยะยาว

Hitt, Ireland and Hoskiddon (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 ประการ ดังนี้

- 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญและความก้าวหน้าเพื่อที่จะได้รับการยอมรับในอนาคต การปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้องค์กรดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการอยู่รอดในระยะสั้น และในระยะยาว โดยมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การบริหารจัดการกลุ่มทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หลายองค์การมีทรัพยากรจำนวนมากที่สามารถจัดประเภทใดประเภทหนึ่งดังต่อไปนี้ ด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ด้านสังคม ด้านองค์กร (รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร) ผู้นำเชิงกลยุทธ์บริหารจัดการกลุ่มทรัพยากรขององค์กร โดยรวบรวมให้เป็นความสามารถ จัดโครงสร้างองค์กรในการใช้ความสามารถเหล่านั้น รวมถึงพัฒนาและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ ประกอบด้วยการรวมตัวที่แยกไม่ออกของลัทธิ สัญลักษณ์ และค่านิยมที่ใช้ร่วมกันในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลกับ

องค์การ ช่วยวางระเบียบและควบคุมพฤติกรรมพนักงาน ผู้นำมีความสามารถในการกำหนดปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมให้มีความเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน

4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม คือ ประสิทธิภาพของกระบวนการใช้กลยุทธ์ของ องค์การมาปฏิบัติเพิ่มขึ้น ภายใต้พื้นฐานหลักจริยธรรม องค์การที่มีคุณธรรมสนับสนุนทุกคนที่มีความสามารถทุกระดับในองค์การให้ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้องค์การมีความน่าเชื่อถือและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินตามกลยุทธ์

5) การควบคุมองค์การให้สมดุล คือ การควบคุมองค์การเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นในการช่วยสร้างความมั่นใจ ว่าองค์การสามารถบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ การควบคุมช่วยผู้นำเชิงกลยุทธ์สร้างความน่าเชื่อถือ และยังส่งผลให้องค์การมีความมั่นคงและเป็นที่ยอมรับ

Nahavandi & Malekzadeh (1993, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 2 ประการ ดังนี้

1) ด้านการแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะต้องมุ่งกลยุทธ์สู่อานาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำมากขึ้นต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2) ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of control) คือผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบดั่งตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ และผลการวิจัย ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี วิทยทัศน์ มีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จนถึงขั้นตอนของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ทำให้การบริหารของผู้นำเชิงกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยังมี การวิเคราะห์ ในหลายๆ ด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ขององค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์การ และดำเนินกลยุทธ์ขององค์การซึ่ง ทฤษฎีที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยนี้โดยผู้วิจัยได้นำหลักการของ (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005) มีรูปแบบคือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การสนับสนุน วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และการควบคุมองค์การ

ให้เหมาะสม เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวมีความสอดคล้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะส่งผลต่อการบริหารเพื่อพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อ เพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

Peter Senge (1990) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

David A. Gavin (1993) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Michael Marquardt (1994) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชเนศ จำเกิด (2541) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า องค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกหรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีการใฝ่รู้ และมีการศึกษาหา

ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และทุกคนนำความรู้ของตนมาร่วมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาในระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร เพื่อให้้องค์การได้บรรลุเป้าหมาย

2.2.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ณัฐกานต์ นาคันต์ (2553) กล่าวว่า ความสำคัญที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่้องค์การแห่งการเรียนรู้ คือต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และต้องเป็นสถานที่ที่พนักงานสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป (2543) กล่าวว่า ความสำคัญของ้องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็น้องค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีการสิ้นสุด โดยมีเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ

1. การอยู่รอด (Survival) การเรียนรู้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
2. ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นเลิศทำให้องค์กรมีโอกาสรอด

ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและจัดได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในทุกองค์กรจะต้องยึดถือเป็นหน้าที่ เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคการสื่อสารไร้พรมแดน เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ดังนั้นความสำคัญของ้องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์กรหรือการสร้าง้องค์การให้เป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความกระตือรือร้นเนื่องจากความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นบุคลากรใน้องค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นและเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำ้องค์การไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น

สรุป ความสำคัญของ้องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องสำคัญ เพราะสภาพของ้องค์การในอดีต กับปัจจุบันมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งจะเห็นได้ว่า้องค์กรในอดีตนั้นมีการดำเนินงานของ้องค์การที่ชัดเจนตายตัว รูปแบบวิธีการต่างๆ มีการกำหนดเป็นลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบตามโครงสร้างของ้องค์การ แต่ในปัจจุบัน้องค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนที่เกิดขึ้น โดยต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและต้องเตรียมความพร้อมเพื่ออนาคตของ้องค์การ โดยการสร้างให้องค์การเป็น้องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรับมือกับสิ่งเหล่านี้ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี สภาวะทางสังคม ฯลฯ

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

วัลลภ คำพาย (2547 อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร, 2549) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 9 ประการ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลอันถูกต้อง และนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศ (Information) การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันต้องกระทำทั้งในส่วนที่เป็นไปตามปกติธรรมดา และส่วนที่เป็นปัญหา เพราะมีความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือสิ่งที่ควรจะเป็น การพิจารณาค่านิยม (Value) และปทัสถานของกลุ่ม (Group Norms) ของบุคลากร การวิเคราะห์ถึงศักยภาพรายบุคคล ทีมงานและความพร้อมเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิถีทางการดำเนินชีวิต (Life Style) ของบุคลากร จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treat) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

2) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ชี้นำ กลยุทธ์ปลูกฝัง และกลยุทธ์ปฏิรูป

2.1) กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและให้การสนับสนุน

2.2) กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

2.3) กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินการกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีมากมายหลายแนวทาง เช่น การสร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ โดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างนิสัยรักการอ่าน มีการประชุมปรึกษาหารือและพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning) และการเสริมสร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน ใช้หลักการที่ทำให้การทำงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน คือวางระบบการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการฝึกอบรมในงาน (On the Job training : OJT) โดยจัดให้มีประสบการณ์ตรง (Direct Experience) และได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing)

3) การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.1) ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีม

3.2) จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงาน ที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยพัฒนาทั้งองค์ความรู้ตามรูปแบบของการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

3.3) จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่างๆ มีความชัดเจนทั้งในเรื่องกำหนดเวลางบประมาณที่ได้รับ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

4) การสร้างบรรยากาศเปิด บุคลากรมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนา และผลกระทบในทุกๆ ด้าน ที่จะมีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุกๆ คน

5) พัฒนาพื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการคือ

5.1) จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง (Personal Mastery)

5.2) รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

5.3) การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

5.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5.5) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

6) พัฒนาศักยภาพในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีม จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

6.1) นักออกแบบ (Designer)

6.2) ครูผู้สอนงาน (Teacher)

6.3) ผู้ช่วยเหลือ (Steward)

7) มอบหมายพันธกิจ (Mission) กระบวนงานต่างๆ แก่ทีมงาน เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้อำนาจพนักงาน (Empowerment) ทั้งศักยภาพด้านความสามารถ และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

8) สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

9) การประเมินผล (Assessment) เพื่อให้รู้ว่าการดำเนินงานส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงใด มีการจัดวางระบบและมีเกณฑ์การพิจารณา ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

Peter Senge (1990) กล่าวว่า หัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคลทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่องวินัย 5 ประการดังนี้

1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี

ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริงปรับตัวตามกระแสสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่รวมทั้งใช้การฝึกจิตได้สำนึกในการทำงานให้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ

2) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทักษคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5) มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมองรายละเอียดของส่วน ประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

Argyris & Schon (1996) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็น 2 ประการ ดังนี้

1) การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (single-loop learning) คือ ความสามารถในการ ตรวจสอบ และแก้ไขความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการทำงานประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติ ในการดำเนินงานที่เคยมีมา แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรเดียวนี้อาจได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่ต้องการปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนงาน แต่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาและความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้

2) การเรียนรู้แบบสองวงจร (double-loop learning) ซึ่งการเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจสอบข้อผิดพลาด และมีการทบทวน ปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์

ขององค์กรด้วย การเรียนรู้แบบนี้ ทำให้องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรม และสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะต้องดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย การเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้

Michael J. Marquardt (1996) เขียนไว้ในหนังสือ เรื่อง Building the Learning Organization กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ ดังนี้

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ เป็นบุคคล เป็นทีม หรือเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือ การที่องค์กร กำหนด วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างที่เอื้อต่อการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) การเชื่ออำนาจ (People Empowerment) โดยผู้นำต้องสร้างบทบาทเป็นทั้ง ครูและพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถพร้อมที่จะรับภาระความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้อง
- 4) การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management) โดยนำสิ่งที่เรียนรู้ มาจัดเก็บและใช้ประโยชน์ในองค์กร
- 5) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยจัดการและส่งเสริมการเรียนรู้

Gephart, Marsick, Van Buren, and Spior (1996 อ้างถึงใน เจษฎาพร ทองแสง, 2553) ได้กล่าวว่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร โดยผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายทอดการเรียนรู้แก่กัน และร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
- 2) การสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็วทันที และในเวลาที่กำหนด
- 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและสามารถวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จัก คิดวิธีใหม่ๆ เพื่อตรวจสอบความคิดความเชื่อและค่านิยมของคน
- 4) การสร้างวัฒนธรรมโดยการเรียนรู้โดยให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นบุคคลที่สอนงาน หรือถ่ายทอดโอนความรู้ซึ่งกันและกัน

5) เน้นคนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความปกติสุข ซึ่งจะมีส่วนใหญ่ในองค์กรได้รับการพัฒนาตามไปด้วย

สรุป ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยแบ่งออกเป็น 5 ประการ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ประเภทการเรียนรู้แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ตามแนวคิดของ Argyris Achon คือ การเรียนรู้แบบวงจรเดียว และแบบสองวงจร ควรใช้ควบคู่กัน ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้สามารถใช้ได้ดีภายในสถานะที่ต่างกันตามความเหมาะสมของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

2. การสร้างและก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้อง เริ่มจากบุคคล ทีมงาน รวมถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้าง องค์กร ซึ่งผู้นำมีบทบาทเปรียบเสมือนพี่เลี้ยงในการพัฒนาพนักงาน โดยนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กร และนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดการและส่งเสริมการเรียนรู้

3. การนำมาใช้ในองค์กร การสร้างทัศนคติที่ดีในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เอื้อการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้สึที่ต้องการที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย ผ่าน กระบวนการ กิจกรรมพัฒนาต่างๆ เช่น กิจกรรมรายบุคคล กิจกรรมการร่วมทีม รวมถึงผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เช่นการ สร้างระบบโครงสร้าง ด้านข้อมูล การพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมเสมอกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

4. วิธีการเรียนรู้ก็ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ มีการแบ่งปันความรู้ การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว รวมถึงการสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาองค์กรตามหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. มีการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิรูป การวางแผน และต้องสร้างบรรยากาศองค์กรให้อยู่ในระบบเปิด มีการพัฒนาบุคลากร และระดับผู้นำ มอบหมายพันธกิจ ให้ทีมงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน โดยขั้นตอนสุดท้ายจะทำการประเมินผลเพื่อวัดระดับการเรียนรู้ขององค์กร

2.2.4 การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Michael J. Marquardt (2005) เขียนไว้ในหนังสือ เรื่อง Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements Corporate Learning แนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ ซึ่งมี 10 ประการ ดังนี้

1) ทำให้การเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ความสำเร็จขององค์การและความสำเร็จของบุคคล อาจเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในองค์การการมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

2) แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีการวางแผนอย่างรวดเร็วและรอบคอบ เพื่อให้โครงสร้างของการเรียนรู้ไปอยู่ในทุกระบวนการ โดยผสมผสานการเรียนรู้และการปฏิบัติงานจริงเข้าด้วยกันแล้ว องค์การนั้นก็จะสามารถสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3) พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นโยบายด้านบุคลากรที่ให้รางวัลกับการเรียนรู้ ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะสรรหาและจ้างพนักงานที่ใฝ่รู้ ผู้ที่ชอบเพิ่มพูนและค้นหาศักยภาพของตนเอง

4) ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ การให้รางวัลในเรื่องของความสามารถในการสร้างและจุดใจที่รวมถึงการเรียนรู้เป็นทีม และที่สำคัญการเรียนรู้ควรจะถูกนำไปประเมินร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

5) การวัดและกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาวิธีวัดการเรียนรู้ในหลายๆ วิธี การเน้นแต่เพียงตัววัดที่เป็นผลลัพธ์ จะเป็นผลให้เกิดการละเว้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อองค์การ

6) สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่มีโอกาสอย่างหลากหลายสำหรับการเรียนรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและมากขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีทั้งความต้องการและโอกาสในการเรียนรู้ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเรียนรู้แบบพิเคราะห์

7) แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ การจัดเวลาในการเรียนรู้ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้เรียนต้องมีเวลาพิจารณาทบทวน วิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และระบบงานซึ่งหากพนักงานถูกรบกวนและต้องเร่งรีบ เขาก็จะเรียนรู้ได้ไม่ดี และอาจลืมสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่าย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้เวลาที่ชัดเจนสำหรับพนักงานได้เรียนรู้

8) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณการเรียนรู้ เราจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ดีในสถานะที่มีเสียงดัง วุ่นวาย ทั้งนี้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ได้หลายวิธี เช่น ย้ายพนักงานห้องออกไป สร้างระเบียบ ฯลฯ

9) เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด องค์การส่วนใหญ่ยอมรับว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของการเรียนรู้เกิดจากการทำงาน ดังนั้นทั้งหัวหน้าฝ่ายที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานไม่ควรเพียงแค่อ้างอิงกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น แต่ต้องสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

10) เรียนรู้แบบ “ทันเวลา” ไม่ใช่แบบ “ไว้รอทำ” องค์การควรใช้การเรียนรู้แบบ “ทันเวลา” โดยองค์การควรจะลงทุนกับเครื่องมือในการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น และควรแบ่งเนื้อหาในการเรียนรู้เป็นหน่วยย่อยๆที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก

Marquardt & Reynolds 1994 (อ้างถึงใน เจษฎาพร ทองแสง, 2553) กล่าวว่าได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือโครงสร้างที่คล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไปกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่ออื้อต่อการตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องเป็นโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self - Awareness) การใคร่ครวญ (Self - Reflective) การสร้างสรรค์ (Creative Way)

3) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพในอนาคตขององค์การที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์การจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่ม และการถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันจากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ความคิดของบุคคลในองค์การด้วย

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็ว สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วขึ้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้

7) คุณภาพ (Quality) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงานที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจกลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8) กลยุทธ์ (Strategy) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ

9) บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างบุคคลและองค์การ

10) ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และการทำงานเป็นทีม การสร้างแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่ไม่ใช่เป็นเพียงการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ระยะเวลา และริเริ่มสิ่งใหม่ๆเพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมกันเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) วิสัยทัศน์ (Vision) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

Nevis et al. (1995, อ้างถึง ใน ณัฐ วัฒนพานิช 2550) กล่าวว่า การส่งเสริมสนับสนุนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ประการดังนี้

- 1) ความรู้ การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ จากภายในองค์กรหรือค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก
- 2) การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการองค์การที่จะประสบความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญกับความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์หรือผลผลิตหรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
- 3) การจัดทำเอกสารความรู้ที่บุคคลประมวลจากการศึกษาหรือประสบการณ์อาจสูญหายเมื่อบุคคลนั้นออกจากองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งหายไป ดังนั้น การคงความรู้และกระบวนการใดๆ ในองค์กรจะต้องมีการจัดทำเอกสารความรู้ของส่วนรวม
- 4) การเผยแพร่ความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุย หรือการศึกษาจากเอกสารจะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร
- 5) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้การเรียนรู้ภายในองค์กร มี 2 ลักษณะ คือ วงจรการเรียนรู้แบบทิศทางเดียว (Sing-loop-learning) และวงจรการเรียนรู้ 2 ทาง (double-loop-learning) การเรียนรู้ภายในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นทั้ง 2 แบบนี้
- 6) การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลอด องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองตลาดหรือผู้รับบริการ
- 7) การเน้นไปที่การพัฒนาทักษะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาความรู้และทักษะให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในรูปแบบกลุ่มและแบบบุคคล ซึ่งเป็นการขยายขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

Marquardt & Reynolds 1994 (อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรริทธิ์, 2545) กล่าวว่า การพัฒนาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ข้อ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image Learning) กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์การเอื้อการเรียนรู้ คือการเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบทางความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปด้านการเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาทางอารมณ์ ความรู้สึกของพลังงาน ความตื่นตัว ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเติบโตของบุคคลในองค์กร
- 2) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและมันเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานของ

องค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น การกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการการทำงานร่วมกัน ร่วมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Management) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทแต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาว

4) การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญสามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทดลองในองค์กร และควรที่จะมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่กับคนที่ไม่กล้าเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่ทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่างๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่นๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้โดยให้รางวัลและความสำเร็จแก่คนที่กล้าคิดกล้าทำ

5) การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปทุกๆ จุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะ เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน

6) การให้อำนาจให้แก่คนที่ทำงาน (Empower People) ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7) การพัฒนาวินัยของการคิดแบบเป็นระบบ (Develop the Discipline of Systems Thinking) การคิดเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนจะทำได้ แต่ตราบดีที่ในองค์กรมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่ได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8) การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นจะต้องมีผู้ที่เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2540 อ้างถึงใน แก้วตา ไทรงาม และคณะ, 2548) กล่าวว่า การปรับองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ องค์การจะต้องประกาศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการมุ่งมั่นที่จะต้องทำให้ได้ตามวิสัยทัศน์
- 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ องค์การจะต้องทำให้บุคลากรทุกคนทราบถึงหน้าที่ที่ต้องเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ มีความไว้วางใจ เชื่อใจ พึ่งพาตนเองเป็นหลักในการเรียนรู้ กล่าวเปิดเผยไม่ว่าสิ่งที่จะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว และเน้นคุณค่าของการเรียนรู้ว่ามีความสำคัญ
- 3) การสร้างกลยุทธการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการสร้างกลยุทธเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้ เช่น เรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีนโยบายเสริมสร้างการเรียนรู้ของบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงานจนถึงการประเมินผลงาน
- 4) การปรับโครงสร้างองค์การ แนวทางการปรับโครงสร้างองค์การอาจทำได้ เช่น ปรับให้องค์การเป็นแนวราบ ไม่มีลำดับชั้นมาก ยกเลิกการรวมศูนย์แต่ใช้แบบการกระจายอำนาจ ทำให้เป็นหน่วยงานเล็กๆ เพื่อการดูแลได้ทั่วถึง มอบโครงการให้เรียนรู้และปฏิบัติ จัดให้มีโครงข่ายสื่อสารสัมพันธ์กัน ให้พร้อมเป็นต้น

สรุป การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีโครงสร้าง กลยุทธ์ ที่เหมาะสมสอดคล้องตัว มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระการเรียนรู้ตัดสินใจ โดยองค์การต้องมีการคาดเดาอนาคตเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หรือค้นคว้าเพิ่มเติม รวมถึงการจัดทำเอกสาร การเผยแพร่ความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ การตระหนักถึงการพัฒนาความรู้และทักษะ ความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 ข้อมูลองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ประวัติความเป็นมาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การจัดรูปแบบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงแก้ไขและวิวัฒนาการมาตามลำดับโดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2476 ตามความในพระราชบัญญัติ จัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 ฐานะของสภาจังหวัดขณะนั้น มีลักษณะเป็นองค์การแทนประชาชนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ

แนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัดยังมิได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แตกต่างหากจากราชการบริหารส่วนภูมิภาค หรือเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นตามกฎหมาย ต่อมาในปี พ.ศ.2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ.2481 ขึ้น โดยมีความประสงค์ที่จะแยกกฎหมาย ที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะ สำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัตินั้น ยังมีได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาทของสภาจังหวัดไปจากเดิมกล่าวคือ สภาจังหวัดยังคงทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้น จนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2495 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบบริหารราชการในส่วนจังหวัดของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ โดยตรงแทนคณะกรรมการจังหวัดเดิมโดยผลแห่งพระราชบัญญัตินี้ ทำให้สภาจังหวัดมีฐานะเป็นสภาที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด แต่เนื่องจากบทบาทและการดำเนินงานของสภาจังหวัดในฐานะที่ปรึกษาซึ่งคอยให้คำแนะนำและควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของจังหวัด ไม่ผู้จะได้ผลตามความมุ่งหมายเท่าใดนักจึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพโดยให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนในการปกครองตนเองยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ.2498 อันมีผลให้เกิด “องค์การบริหารส่วนจังหวัด” ขึ้นตามภูมิภาคต่อมาได้มีการประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเมื่อสภาจังหวัดแปรสภาพมาเป็น สภาการปกครองท้องถิ่นจึงมีบทบาทและอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจอำนาจหน้าที่ และบทบาทของสภาจังหวัดจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

วิสัยทัศน์

ปี 2558 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นองค์กรชั้นนำในการให้บริการสาธารณะบนพื้นฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. เสริมสร้างพัฒนาทางด้านโครงสร้างพื้นฐานให้มีความพร้อม เพียงพอและทันสมัย
2. พัฒนาจังหวัดสงขลาให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้
3. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนและสนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อย การจัดระเบียบ ของชุมชน สังคม

4. ส่งเสริมการท่องเที่ยว และการกีฬา
5. พัฒนาและส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพ
6. อนุรักษ์ รักษา ป่าพุทธรักษาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. ส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
8. พัฒนาด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการที่ดี

ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาซึ่งได้แสดงต่อสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยมีแนวทางปฏิบัติของนโยบายทั้ง 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

นโยบายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานประเภทสาธารณูปโภค สาธารณูปการ เพราะเป็นปัจจัยหลักพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความสะดวกสบายกับชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน ดังนั้น การพัฒนาโครงการพื้นฐานให้มีมาตรฐาน โดยเน้นความต้องการของประชาชน ในท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ได้แก่

1. ก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซมถนนที่เชื่อมโยงระหว่างตำบล ระหว่างอำเภอ ให้ได้มาตรฐานงานช่าง โครงการถนน 4 ช่องจราจรในบางสายทาง รวมทั้งการติดตั้งเครื่องหมายจราจร สัญญาณไฟตามความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการสัญจรและการขนส่งสินค้าเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นสำคัญ
2. การติดตั้งระบบไฟฟ้าสาธารณะและแสงสว่างถนนในเขตชุมชนหนาแน่นและจุดอันตราย เพื่อการลดอุบัติเหตุและเพิ่มความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
3. การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ตามอำนาจหน้าที่ โดยการพัฒนาคลองขนาดใหญ่ที่เชื่อมระหว่างตำบล การขุดลอกแหล่งน้ำธรรมชาติเพื่อการเกษตร การพัฒนาแหล่งน้ำจืดเพื่อประปาหมู่บ้าน เป็นต้น
4. การพัฒนาปรับปรุงแพขนานยนต์ให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยยิ่งขึ้น ทั้งด้านบริการและความปลอดภัยของผู้ใช้ บริการตลอดจนการปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณท่าแพขนานยนต์ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม โดยเฉพาะฝั่งหัวเขาแดง อำเภอสิงหนคร เพื่อเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวของจังหวัดสงขลาอีกทางหนึ่ง

5. ขยายถนนสามสิบเมตรเชื่อมระหว่างโรงเรียนนวมินทร์ถึงท่าสะพาน ในเขตอำเภอเมืองสงขลา เป็นถนน 4 ช่องจราจร

นโยบายด้านการพัฒนาจังหวัดสงขลาให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ จังหวัดสงขลาเป็นที่ตั้งของสถานศึกษาระดับต่างๆ ที่มีชื่อเสียง ทั้งของรัฐและเอกชนมากมายทำให้จังหวัดสงขลาต้องมีการพัฒนาศักยภาพด้านการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งในระบบนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยจะดำเนินการด้านต่างๆ ได้แก่

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษา ได้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการเรียนการสอน อิสลามศึกษา รวมทั้งการดำเนินการ โครงการวิทยาลัยหมู่บ้าน
3. ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนหลักสูตรพิเศษต่างๆ เช่น โครงการโรงเรียนสองภาษา โครงการห้องเรียนอัจฉริยะ โครงการพัฒนาโรงเรียนด้อยโอกาส (โรงเรียนในสังกัด ดชด.) โครงการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านวิทย์ – คณิต เทคโนโลยีและภาษา โครงการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬา โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชน โครงการอบรมคอมพิวเตอร์หลักสูตรต่างๆ เป็นต้น
4. สร้างศูนย์การเรียนรู้ประจำอำเภอ

นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. ดำเนินการแก้ไขปัญหาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาพดี ทั้งในเขตเมืองและชนบท โดยอาศัยข้อมูลความจำเป็นพื้นฐานเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. การพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้สามารถเป็นแกนหลักในการพัฒนางานด้านสาธารณสุขมูลฐานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การดำเนินโครงการสนับสนุนพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น โครงการจัดหาถาดรับ – ส่งผู้ป่วยประจำตำบล เพื่อให้สามารถรับ – ส่งผู้ป่วยฉุกเฉินไปสถานพยาบาลได้ทันเวลาที่
4. การสนับสนุนส่วนราชการ หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ดำเนินการโครงการรณรงค์ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในพื้นที่ เพื่อป้องกันมิให้การแพร่ระบาดของยาเสพติด โครงการบริหารผู้สูงอายุโดยการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำสตรีและองค์กรเครือข่าย โครงการพัฒนาผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ สตรี เด็กและเยาวชน เป็นต้น

5. การรักษาความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน โดยจะดำเนินการตามโครงการต่างๆ เช่น โครงการจัดการตรวจการณ์ประจำตำบล โครงการจัดทำเมืองหาดใหญ่ให้เป็นเมืองปลอดภัยพิเศษ โครงการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดในพื้นที่เสี่ยงภัยและสถานที่ท่องเที่ยว โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรักษาความปลอดภัยหมู่บ้าน ชุมชน และอปพร. เป็นต้น

6. การป้องกันและระงับอัคคีภัย จะดำเนินการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการระงับอัคคีภัยในอาคารสูง รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความสามารถในการระงับอัคคีภัยดังกล่าว

7. สนับสนุนโครงการฟรี นม ไข่ แม่และเด็กในครรภ์จนกระทั่งเด็กอายุ 4 ปี ของเทศบาล และ อบต. ที่เกินศักยภาพ

นโยบายด้านส่งเสริมการท่องเที่ยวและการกีฬา จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพ ด้านการท่องเที่ยวสูงมีแหล่งท่องเที่ยวมากมายทั้ง โบราณสถาน โบราณวัตถุ แหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ ดังนั้นการส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยวจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยจะดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ได้แก่

1. การปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวให้มีความพร้อมและมีมาตรฐาน เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทั้งใน และต่างประเทศ ได้เข้ามาท่องเที่ยวพักผ่อนในจังหวัดสงขลามากยิ่งขึ้น

2. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เช่น โครงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวหาดใหญ่ โครงการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวหาดใหญ่ – ภูเก็ต (ผลักดันสนับสนุน ให้มีเที่ยวบินหาดใหญ่ – ภูเก็ต) โครงการก่อสร้างกระเช้าลอยฟ้าสงขลา – สิงหนคร เป็นต้น

3. การสร้างจิตสำนึกการเป็นเจ้าบ้านที่ดี เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้รับบริการที่มีคุณภาพและประทับใจ เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพมัคคุเทศก์ สถานประกอบการต่างๆ โรงแรม ร้านอาหาร เป็นต้น

4. การพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา เพื่อให้จังหวัดสงขลาเป็นเมืองกีฬา โดยจะดำเนินการโครงการต่างๆ เช่น โครงการก่อสร้าง ปรับปรุงสนามกีฬาระดับอำเภอ โครงการส่งเสริมพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โครงการแข่งขันกีฬาระดับต่างๆ เป็นต้น

5. ชะลอเก็บภาษีน้ำมันและภาษีโรงแรม

6. ฟรีค่าโดยสารแพขนานยนต์ ลดค่าแพขนานยนต์รถมอเตอร์ไซด์ จาก 7 บาท เหลือ 3 บาท รถยนต์ 4 ล้อ จาก 23 บาท เหลือ 20 บาท รถยนต์ 6 ล้อ จาก 30 บาท เหลือ 25 บาท

7. ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนเกาะแก้วพิทยาสรรค์เป็นโรงเรียนกีฬาประจำจังหวัด
8. 200 ล้าน โครงการท่องเที่ยวภาคใหญ่

นโยบายด้านส่งเสริมอาชีพ โดยการดำเนินการพัฒนาให้ประชาชนมีรายได้พอเพียงแก่การดำรงอาชีพ ตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่

1. การพัฒนาอาชีพโดยมุ่งเน้นให้มีการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งเป็นกลุ่มอาชีพผลิตสินค้าและบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยใช้กลไกตลาดนำการผลิต และใช้แนวทางหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นแนวทางในการดำเนินการ ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ต้องการประกอบอาชีพ การส่งเสริมศักยภาพของพื้นที่ เช่น การส่งเสริมอาชีพการแปรรูปน้ำยาพารา การเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ เป็นต้น
2. สนับสนุนการประกอบอาชีพตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยการผสมผสานเกษตร อินทรีย์ และเกษตรทางเลือก เป็นต้น
3. การจัดกิจกรรมสนับสนุนการส่งเสริมอาชีพ เพื่อให้กลุ่มอาชีพต่างๆ ได้นำสินค้ามาจำหน่าย สร้างรายได้ เช่น โครงการเทศกาลอาหารทะเล โครงการจำหน่ายสินค้าชุมชน เป็นต้น
4. เพิ่มผลผลิต เพิ่มมูลค่าอย่างพารา โดยจัดทำโครงการสนับสนุน สกย. ผลิตแก๊สชีวภาพจากบ่อน้ำเสีย ผลิตยางพารารมควัน โครงการสนับสนุนจัดตั้งกลุ่มรวบรวมน้ำยาทุกพื้นที่ และโครงการสนับสนุนปรับปรุง สกย. ให้ทันสมัย

นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวสูงมีแหล่งท่องเที่ยวมากมายทั้ง โบราณสถาน โบราณวัตถุ แหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ ดังนั้นการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยจะดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ได้แก่

1. จัดทำโครงการเพื่อกระตุ้นจิตสำนึก สร้างความตระหนักในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้ประชาชนตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งเข้ามามีส่วนร่วมในการบำรุง รักษา ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยความสมัครใจ อันเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต
2. การจัดทำโครงการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมสภาพให้กลับสู่สภาพเดิม เช่น การปลูกต้นไม้ การเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้เมือง การปลูกป่าชายเลนเพื่อทดแทนต้นไม้ที่ถูกตัดทำลาย โครงการวางแผนการรังเทียมตามปะการังเทียมแนวชายฝั่งทะเลสงขลา

3. แก้ไขปัญหาด้านขยะมูลฝอย โดยร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ เพื่อก่อสร้างศูนย์กำจัดขยะที่ถูกหลักสุขาภิบาล เพื่อให้บริการรับกำจัดขยะให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้สามารถกำจัดขยะมูลฝอยได้อย่างถูกหลักวิธี ปราศจากมลพิษ ภายใต้การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์

4. สนับสนุนโครงการฟื้นฟูและพัฒนาลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา โดยการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติบริเวณพื้นที่ทะเลสาบสงขลา และพัฒนาให้ทะเลสาบสงขลา มีความอุดมสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น การร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาการตื้นเขินของทะเลสาบ เป็นต้น

5. โครงการทำน้ำคลองอุตะเถาให้ใสสะอาด

6. พันธกิจ 16 อำเภอ เมืองสี่แคว

นโยบายด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น จะดำเนินการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

1. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา วัฒนธรรมและประเพณีของท้องถิ่น เช่น การจัดงานประเพณีลากพระ การทำบุญตักบาตรเทโว การทำบุญสารทเดือนสิบ การจัดงานวันวัฒนธรรมประจำอำเภอต่างๆ และการจัดงานวันอนุรักษ์มรดกไทย เป็นต้น

2. สนับสนุนส่งเสริมให้มีการบำรุงรักษาโบราณสถาน โบราณวัตถุ สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ เพื่ออนุรักษ์ให้อนุชนรุ่นหลังได้ศึกษาเรียนรู้ อันจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจในความเป็นชาติ

3. ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน เพื่อให้ศิลปะพื้นบ้านได้มีโอกาสถ่ายทอดความงดงามของศิลปวัฒนธรรมประจำถิ่นไปยังประชาชนและเยาวชน เพื่อการศึกษาเรียนรู้ และสืบทอดต่อไปยังอนุชนรุ่นหลัง เป็นต้น

4. สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้นำศาสนา การศึกษาวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสืบทอดให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาและอนุรักษ์ไว้ให้คงอยู่ตลอดไป

5. ส่งเสริมสนับสนุนพระพุทธศาสนา โดยจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพพระสงฆ์ การ โครงการ ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาคณะสงฆ์ โครงการส่งเสริมสนับสนุนศูนย์เผยแผ่พระพุทธศาสนาประจำจังหวัด และโครงการสนับสนุนจัดสวัสดิการพระภิกษุสามเณร อาพาธ

6. ส่งเสริมสนับสนุนศาสนาอิสลาม โดยจัดทำโครงการส่งเสริมสนับสนุนกองทุนสวัสดิการสังคมผ่านระบบชะกาต (ZAKAT) (เงินออมทรัพย์) โครงการส่งเสริมสนับสนุนสถาบันอาฟิฮุกมัสยิด โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำศาสนาอิสลาม และโครงการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามทุกประเภท

นโยบายด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมด้านการเมืองและการบริหารซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะผลักดันให้การบริหารงานด้านต่างๆ ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล จึงกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่

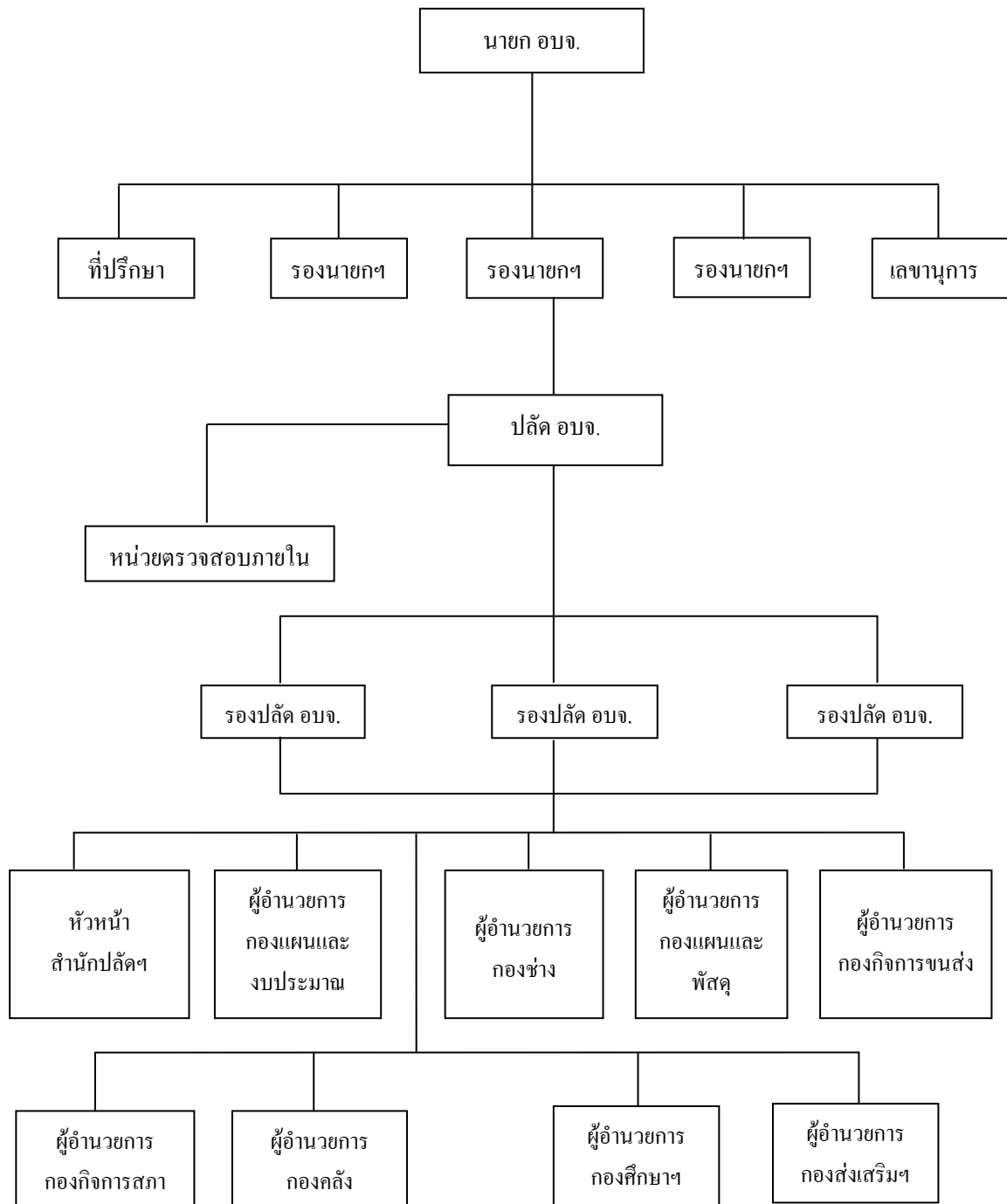
1. การจัดตั้งองค์กรชุมชน มุ่งเน้นการรวมตัวของประชาชนในชุมชนต่างๆ เพื่อทำกิจกรรมด้านการพัฒนาชุมชนให้คนในชุมชนใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม โดยสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมของชุมชนต่างๆ เพื่อมุ่งให้เกิดการรวมตัวกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมและเกิดความยั่งยืนในการพัฒนาต่อไป

2. ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการประชาชน โดยการจัดให้มีบุคลากรและเครื่องมือที่เหมาะสม ทันสมัย เพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาและบริการประชาชนในพื้นที่ให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วทันทั่วถึง โดยการจัดตั้ง อบจ. ส่วนหน้า

3. การให้มีบริการด้านข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ โดยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ระบบอินเทอร์เน็ตอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำและประสานแผนพัฒนาด้านการบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้ระบบแผนพัฒนาเกิดผลเป็นรูปธรรม เช่น การสนับสนุนโครงการพัฒนาที่เกี่วข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่าง เป็นต้น

โครงสร้างองค์การ



2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นฤมล สุภาพทอง (2550) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดย ได้ทำการสุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 136 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ ในระดับมาก 2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน 4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 5. ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน 6. ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน

ปิ่นอุทัย ประดิษฐ์ศิลป์ (2551) ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าผู้ป่วย บรรยายาสององค์กร กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาล ผลการวิจัย พบว่า 1. พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะอยู่ในงานต่อไปมาก 2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง และบรรยายาสององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดี 3. ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วน อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ และการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กัน 4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของวิชาชีพ ของโรงพยาบาล ที่ ระดับนัยสำคัญ .05 5. บรรยายาสององค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญ .05

มานะ ด้านเท่ง (2554) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลควนสตอ อำเภอกวนโดน จังหวัดสตูล ผลการวิจัยใน 5 ด้าน พบว่าด้านที่ 1 การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านทรัพยากรบุคคล อันดับแรก คือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ อันดับสอง คือ การพยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาในหน้าที่ ด้านที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อันดับแรก คือ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จขององค์กร อันดับสอง คือ มีความตระหนักดีว่าในอนาคตและความสำเร็จของหน่วยงานเป็นภาระความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านที่ 3 คือ การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม อันดับแรกคือ ทุกคนในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยน

ความคิดกันอยู่เสมอ อันดับสองคือ มีการสื่อสารที่ตรงกันและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ด้านที่ 4 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศ อันดับแรกคือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน อันดับสองคือ สนับสนุนให้มีการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศ และ ด้านที่ 5 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านสถานที่ทำงานที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อันดับแรกคือ แสงสว่างในการปฏิบัติงาน มีความสว่างที่เหมาะสม อันดับที่สองคือการเดินทางมาปฏิบัติงานมีความสะดวกปลอดภัย ทั้งไปและกลับ

วรรณรัตน์ ยาทิพย์ (2550) ศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี ผลวิจัยพบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรีมีบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยเอื้อการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรีโดยรวมอยู่ในระดับสูง และพบว่า ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมการเรียนรู้ต้องปรับปรุงและพัฒนา เพื่อนำไปสู่องค์กรเอื้อการเรียนรู้

ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2549) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีหน่วยงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนายทหารหน่วยฝึก-ศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา 3) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่านายทหารประทวน 4) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมคิด ชุมนุมพร (2549) ศึกษาเรื่องการศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 บทคัดย่อ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาของรัฐ ในตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวงจังหวัดปทุมธานี จำนวน 183 คนผลการวิจัยพบว่า 1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก 2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกัน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวก ระดับสูงมาก

ปานลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งเชิงจัดการและเชิงปฏิรูป ทุกแบบอยู่ในระดับมาก 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และ 5) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์การเรียน การเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบสามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

ชนาพร ทับพร (2547) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์ ผลวิจัยพบว่า วิทยาลัยนาฏศิลป์มีความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ในระดับปานกลาง พบว่าด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการ ความรู้ และด้านการส่งเสริมความรู้แก่บุคคล ซึ่งทั้งสี่ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ในระดับต่ำ

วรุณ ญาณสาร (2544) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวโน้มที่จะเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางมากกว่าผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง 2. การปฏิบัติงาน

ของพนักงานเทศบาล พบว่า รายได้ ความมั่นคง ความเอื้ออาทร การยอมรับ การได้รับคำชมเชย ความก้าวหน้าในการงาน เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนมากไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำทั้งในด้านที่เน้นผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางและในด้านที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง ยกเว้น ความเอื้ออาทร การฝึกอบรม และสวัสดิการ

งานวิจัยต่างประเทศ

Sharman, Cristopher Call (2005, อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร 2549) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยสำรวจธรรมชาติและคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะส่งผลในการสร้างสรรค์ประสิทธิผลขององค์กร โดยการให้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาวรรณกรรมร่วมสมัย และการสำรวจการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ในประเด็น ความเป็นครูเป็นผู้ฝึกสอน และ ความเป็นศูนย์กลางของผู้นำ สิ่งที่เป็นจุดเด่นเฉพาะ คือ ความต้องการแบบแผนความคิดใหม่สำหรับภาวะผู้นำภายใต้องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสำรวจคำจำกัดความของผู้นำแบบดั้งเดิม พบว่าปัจจัยที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นหาได้เหมือนกับขั้นตอนซึ่งใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Sabherwal, R. (2003) ศึกษาเรื่องเชิงประจักษ์จากผลกระทบของกระบวนการจัดการความรู้ส่วนบุคคล, กลุ่ม, และองค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ ทั้งส่วนบุคคล, กลุ่ม, และองค์กร โดยงานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ วิธีทำกระบวนการจัดการความรู้อิทธิพลการรับรู้ต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ โดยได้มีการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ด้าน คือ 1. การดำเนินงานภายใน 2. การดำเนินงานภายนอก 3. การขัดเกลาทางสังคม และ 4.การรวมกัน โดยใช้กับ บุคคล, กลุ่ม, และองค์กร ซึ่งการศึกษาได้ดำเนินการที่ศูนย์วิจัยอวกาศจอห์นเคนเนดีและการบริหารการบินอวกาศ โดยได้ใช้การสำรวจ จำนวน 159 คน และการสอบถามสัมภาษณ์บุคคลสองรอบ รวมถึงการสร้างแบบจำลองสมการเพื่อจัดการกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ โดยผลที่ได้จากการวิจัยพบว่า การดำเนินงานภายใน และการดำเนินงานภายนอก มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ในระดับบุคคล ส่วน การขัดเกลาทางสังคม และ การรวมกัน มีผลในระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

David (1997, อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร 2549) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ-Multifactor Leadership

Questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ ดังนี้

1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยให้การสนับสนุน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมงานมาใช้
3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
4. มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของทีม
6. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ
7. ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

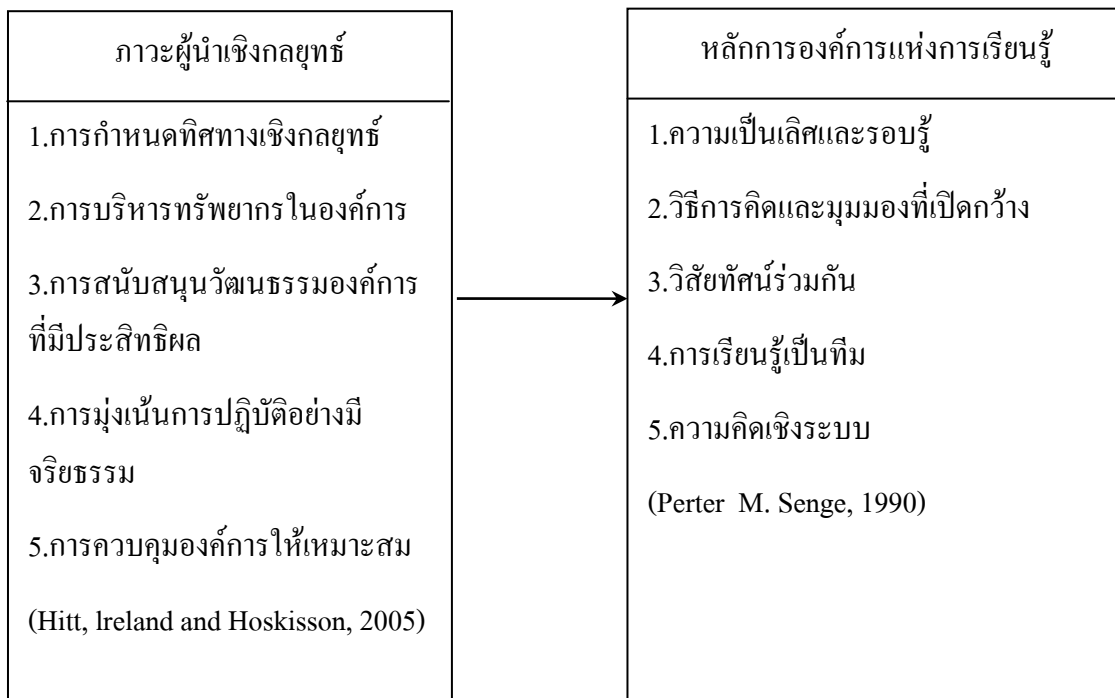
Bass, Waldman, Avolio & Bebb (1987) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า 1) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง 2) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และ 3) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังระดับต่ำกว่าการรับรู้

การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไปนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ จึงได้ออกมาเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



แผนภาพที่ 2.3 การสร้างกรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษาวิจัย
- 3.2 ประชากร
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยจะรวบรวมรายละเอียดเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงในปัจจุบัน โดยศึกษาด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อนำข้อมูลมาอธิบายสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางคือการนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์และตีความมาเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา และเป็นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาต่อไป

3.2 ประชากร

กลุ่มประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจำนวนรวม 223 คน ผู้วิจัยได้รับอัตราการตอบกลับของข้อมูลจากกลุ่มประชากรจำนวน 178 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ดังต่อไปนี้

บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา	ผู้บริหาร จำนวน (คน)	ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน (คน)	รวม (คน)
	14	164	178

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskiddon (2005) ลักษณะของคำถามเป็นการประมาณค่า Rating Scale ผู้ตอบแบบสอบถามมี 5 ตัวเลือก มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากที่สุด 5 คะแนน

ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาก 4 คะแนน

ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ปานกลาง 3 คะแนน

ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์น้อย 2 คะแนน

ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยใช้แบบแนวคิดของ (Perter M. Senge, 1990) ลักษณะของคำถามเป็นการประมาณค่า Rating Scale ผู้ตอบแบบสอบถามมี 5 ตัวเลือก มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด 5 คะแนน

ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก 4 คะแนน

ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง	3 คะแนน
ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย	2 คะแนน
ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด	1 คะแนน

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ Index of Item-Objective Congruence (IOC) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับ ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาความถูกต้อง จากนั้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิรวม 3 ท่าน โดยได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ Index of Item-Objective Congruence (IOC) แบบสอบถามนี้ได้ = 0.66

- (1) รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย
- (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี
- (3) อาจารย์ ดร.รัฐศิริรินทร์ วั่งกานนท์

2) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยนำไปทดลองใช้ (try-out) จากนั้นนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของบราด Cronbach's Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.7 ขึ้นไป โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของบราด Cronbach's Alpha (α) = .841

3) การตรวจสอบจริยธรรมในการวิจัย เมื่อผู้วิจัยได้สอบผ่านโครงสร้างวิทยานิพนธ์เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ได้ทำการส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์ในบทที่ 1 - 3 และเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามไปทำการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมในการวิจัย ต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนสาขาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และผ่านการรับรองตามรับรอง ตามหนังสือรับรอง MU-SSIRB: 2013/043.2512 (B1) จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นตามจำนวนแล้ว นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้สำเร็จรูปสถิติทางสังคมศาสตร์ (Statistic package of the social science) SPSS for Windows ดังนี้

สถิติที่ใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับของความคิดเห็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และความคิดเห็นความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงการกระจายข้อมูลโดยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลคะแนนเฉลี่ยโดยใช้วิธีการอิงเกณฑ์ในการแปลความข้อมูลออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งเปรียบเทียบเกณฑ์ที่แบ่งมาตราส่วนประมาณค่าระดับออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

$$\text{คะแนนพิสัย} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ระดับค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	แปลความหมาย	มีระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือ มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
ระดับค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.00	แปลความหมาย	ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือ มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
ระดับค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	แปลความหมาย	ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือ มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
ระดับค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	แปลความหมาย	ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือ มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
ระดับค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	แปลความหมาย	ระดับความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือ มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นและวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

สถิติที่ใช้ โดยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอน Multiple Regression โดยวิธี Stepwise ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาสำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 การแปลค่า ดังนี้

ระดับค่าความสัมพันธ์

ค่าระหว่าง	0.01 – 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าระหว่าง	0.21 – 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ
ค่าระหว่าง	0.41 – 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่าระหว่าง	0.61 – 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง
ค่าระหว่าง	0.81 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูง

(ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2546)

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นและวิเคราะห์อิทธิพลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

สถิติที่ใช้ โดยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอน Multiple Regression โดยวิธี Stepwise สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถทำนายด้วยสมการได้ดังนี้

$$\text{สมการ} \quad y' = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots b_k X_k$$

เมื่อ y'	แทน	คะแนนพยากรณ์ของตัวเกณฑ์(ตัวแปรตาม)
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
$b_1, b_2, \dots b_k$	แทน	น้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ตัวที่ 1 ถึง ตัวที่ k ตามลำดับ
X_1, X_2, X_3	แทน	คะแนนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ

K แทน จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)

โดยที่ค่า $b_1, b_2, \dots, b_k$ ใช้แสดงค่าคะแนนของตัวแปรต้น (X_1, X_2, X_3) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (y') ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อเปรียบเทียบความมากน้อยในการส่งผลต่อกัน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มประชากร ทั้งหมดที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 178 คน และ ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการหาค่าทางสถิติแล้วนำเสนอ ผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด สงขลา

4.2 ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4.3 ผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด สงขลา

4.4 ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด สงขลา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์กร บริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่งงาน สามารถวิเคราะห์ได้ดังแสดงตาราง 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสงขลา

(n = 178)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (n = 178)	ร้อยละ 100.0
เพศ		
ชาย	70	39.3
หญิง	108	60.7
รวม	178	100.0
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	53	29.8
31 – 40 ปี	72	40.4
41 – 50 ปี	35	19.7
51 ปี ขึ้นไป	18	10.1
รวม	178	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า	39	21.9
ปริญญาตรี	115	64.6
ปริญญาโท	24	13.5
สูงกว่าปริญญาโท	-	-
รวม	178	100.0
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	56	31.5
5 – 10 ปี	65	36.5
มากกว่า 10 ปี	57	32.0
รวม	178	100.0

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสงขลา (ต่อ)

(n = 178)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (n = 178)	ร้อยละ 100.0
ตำแหน่งงาน		
ผู้ปฏิบัติงาน	164	92.1
ผู้บริหาร	14	7.9
รวม	178	100.0

ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาวิจัยข้อมูลทั่วไปผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ของกลุ่มประชากรที่ศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

เพศ

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 108 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.7 และเป็นเพศชายมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3

อายุ

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมาคือช่วงอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ช่วงอายุ 51 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1

ระดับการศึกษา

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 รองลงมาคือต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 และปริญญาโท มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5

ประสบการณ์ทำงาน

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 57คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5

ตำแหน่งงาน

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 92.1 และ ผู้บริหาร มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

4.2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.2 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยรวม

(n = 178)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	3.42	.631	มาก
2. การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร	3.47	.660	มาก
3. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล	3.44	.714	มาก
4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	3.41	.758	มาก
5. การควบคุมองค์การให้เหมาะสม	3.46	.575	มาก
รวม	3.44	.575	มาก

จากตารางที่ 4.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.47$) รองลงมาคือการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ($\bar{X} = 3.46$) และต่อมาการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลคือ ($\bar{X} = 3.44$) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ($\bar{X} = 3.41$)มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .575) เมื่อ

เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

(n=178)

ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่การปฏิบัติได้ ชัดเจน	3.49	.699	มาก
2. กำหนดกลยุทธ์ ได้เหมาะสมกับบริบทของสังคมองค์กร	3.43	.728	มาก
3. มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ องค์กรก่อนการจัดทำแบบแผนกลยุทธ์	3.35	.827	ปานกลาง
รวม	3.42	.631	มาก

จากตาราง 4.3 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่การปฏิบัติได้ ชัดเจน มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมาคือกำหนดกลยุทธ์ ได้เหมาะสมกับบริบทของสังคมองค์กร ($\bar{X} = 3.43$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมีการตรวจสอบ วิเคราะห์ องค์กรก่อนการจัดทำแบบแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.35$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. =.631) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร

(n=178)

ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
4. มีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้ เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด	3.44	.895	มาก
5. บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร	3.58	.900	มาก
6. มีการจัดระบบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ	3.40	.885	ปานกลาง
รวม	3.47	.660	มาก

จากตารางที่ 4.4 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรโดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.47$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.58$) รองลงมาคือมีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้ เหมาะสม และ เกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 3.44$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดระบบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ($\bar{X}=3.40$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=.660) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูล มีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล

(n=178)

ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
7.มีการกำหนด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	3.47	.909	มาก
8.การมีสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อควบคุมพฤติกรรมพนักงาน	3.53	.975	มาก
9.มีการเลือกใช้วัฒนธรรมและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเหมาะสม	3.44	.914	มาก
10.มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม ให้พนักงานเกิดความรัก สามัคคี ท่วมเทในการทำงาน	3.34	.974	ปานกลาง
รวม	3.44	.714	มาก

จากตารางที่ 4.5 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล โดยรวม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการมีสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อควบคุมพฤติกรรมพนักงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือมีการกำหนด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 3.47$) และมีการเลือกใช้วัฒนธรรมและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.44$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม ให้พนักงานเกิดความรัก สามัคคี ท่วมเทในการทำงาน ($\bar{X} = 3.34$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .714) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าการการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.6 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(n=178)

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
11.การบริหารขององค์กร มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน ของการทำงาน	3.38	.926	ปานกลาง
12.ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วม การตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร เป็นสำคัญ	3.38	.945	ปานกลาง
13.มีการพิจารณาถึงคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	3.50	.897	มาก
รวม	3.41	.748	มาก

ตารางที่ 4.6 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการพิจารณาถึงคุณธรรม จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.50$) รองลงมาคือผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วม การตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร เป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.38$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมีการบริหารขององค์กร มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน ของการทำงาน ($\bar{X} = 3.38$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .748) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.7 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม

(n=178)

ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
14.มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหาร เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การอยู่เสมอ	3.42	.937	มาก
15.มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์การที่วางไว้	3.54	.975	มาก
16.ดำเนินการเชิงบูรณาการ การบริหาร การจัดสรรทรัพยากรงบประมาณ อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	3.51	.916	มาก
17.บริหารจัดการ หน่วยงานภายใน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ได้อย่างเหมาะสมเป็นระบบ	3.41	.899	มาก
รวม	3.46	.758	มาก

จากตารางที่ 4.7 ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม โดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.46$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์การที่วางไว้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.54$) รองลงมาคือ ดำเนินการเชิงบูรณาการ การบริหาร การจัดสรรทรัพยากรงบประมาณ อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 3.51$) และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหาร เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.42$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือบริหารจัดการ หน่วยงานภายใน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ได้อย่างเหมาะสมเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.41$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .758) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถาม การควบคุมองค์การให้เหมาะสมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4.3 ผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.8 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สงขลาโดยรวม

(n =178)

แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
1. ความเป็นเลิศและรอบรู้	3.53	.739	มาก
2. วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	3.45	.769	มาก
3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.44	.800	มาก
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.48	.817	มาก
5. ความคิดเชิงระบบ	3.34	.773	ปานกลาง
รวม	3.45	.657	มาก

จากตารางที่ 4.8 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แนวทางการพัฒนาด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.48$) และวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.45$) วิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือความคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 3.34$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .657) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.9 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้

(n = 178)

ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
1.พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ อบจ.สง. เป็นอย่างดี	3.60	.892	มาก
2.ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนา อบจ.สง. ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.65	.909	มาก
3.พยายามให้บุคลากรศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน	3.47	1.004	มาก
4.มีการพัฒนาให้บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของ อบจ.สง.	3.48	.904	มาก
5.มีการพัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร เช่น การประชุมวิชาการ จัดอบรม สัมมนา ฯลฯ	3.46	1.058	มาก
6.อบจ.สง. มีการจัดพื้นที่สำหรับการแสวงหาความรู้ เช่น จาก อินเทอร์เน็ต, หนังสือ, วารสาร, นิตยสาร ฯลฯ	3.37	1.001	ปานกลาง
รวม	3.53	.739	มาก

จากตารางที่ 4.9 ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนา อบจ.สง. ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ อบจ.สง. เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.60$) และต่อมาก็คือมีการพัฒนาให้บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของ อบจ.สง. ($\bar{X} = 3.48$) พยายามให้บุคลากรศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.47$) มีการพัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร เช่น การประชุมวิชาการ จัดอบรม สัมมนา ฯลฯ ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ อบจ.สง. มีการจัดพื้นที่สำหรับการแสวงหาความรู้ เช่น จาก อินเทอร์เน็ต, หนังสือ, วารสาร, นิตยสาร ฯลฯ ($\bar{X} = 3.37$) มี

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .739) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.10 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

(n = 178)

ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
7.เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเองวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานการณ์เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจริง	3.42	.972	มาก
8.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแก่ อบจ.สง.ได้	3.42	.990	มาก
9.บุคลากรมีโอกาสดำเนินการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการพัฒนา ระบบ งานวิธีการปฏิบัติงานการอบรมของ อบจ.สง.	3.44	.957	มาก
10.กระตุ้นให้มีการเปิดกว้างต่อการเสนอและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทั้งด้านข้อดีและข้อเสียของ อบจ.สง.	3.35	1.015	ปานกลาง
11.อบจ.สง. มีการกำหนดกรอบ นโยบาย ให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรของ อบจ.สง.	3.67	.966	มาก
12.พัฒนาสนับสนุนให้ อบจ.สง. มีความคิดริเริ่มโครงการในแง่การเรียนรู้แก่ชุมชนและบุคลากร เช่น โครงการแยกขยะเพื่อรีไซเคิล โครงการพัฒนากีฬาเยาวชน	3.42	1.018	มาก
รวม	3.45	.769	มาก

จากตารางที่ 4.10 ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อบจ.สข. มีการกำหนดกรอบ นโยบาย ให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรของ อบจ.สข.มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมาคือ บุคลากรมีโอกาสได้เข้าร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนา ระบบ งานวิธีการปฏิบัติงานการอบรมของอบจ.สข. ($\bar{X} = 3.44$) และต่อมาก็คือพัฒนาสนับสนุนให้ อบจ.สข. มีความคิดริเริ่มโครงการในแง่การเรียนรู้แก่ชุมชนและบุคลากร เช่น โครงการแยกขยะเพื่อรีไซเคิล โครงการพัฒนากีฬาเยาวชน ($\bar{X} = 3.42$) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเองวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานการณ์เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจริง ($\bar{X} = 3.42$) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแก่อบจ.สข.ได้ ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือกระตุ้นให้มีการเปิดกว้างต่อการเสนอและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทั้งด้านข้อดีและข้อเสียของ อบจ.สข. ($\bar{X} = 3.35$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .769) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.11 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(n=178)

ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
13. ผู้บริหาร และ บุคลากรได้สร้างวิสัยทัศน์ ที่เห็นพ้องต้องกัน ในการปฏิบัติงานให้กับ อบจ.สง.	3.44	.991	มาก
14.กระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ของตนเองกับ เพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ	3.40	.999	ปานกลาง
15.เสริมสร้างบุคลากรให้มีความรักสามัคคี ให้ความ ช่วยเหลือและร่วมมือกันในการทำให้วิสัยทัศน์ของอบจ.สง. ให้ประสบผลสำเร็จ	3.53	1.037	มาก
16.มีการเปิดโอกาสให้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของ อบจ.สง. อย่างเท่าเทียมกันทุกคน	3.35	1.026	ปานกลาง
17.ให้การสนับสนุนและยอมรับการนำเสนอความคิด แผน นโยบายที่บุคลากรกำหนดร่วมกัน	3.51	1.064	มาก
รวม	3.44	.800	มาก

จากตารางที่ 4.11 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรักสามัคคี ให้ความช่วยเหลือในการทำให้วิสัยทัศน์ของ อบจ. ประสบผลสำเร็จ คะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาให้การสนับสนุนและยอมรับการนำเสนอความคิด แผนนโยบายที่บุคลากรกำหนดร่วมกัน ($\bar{X} = 3.51$) และผู้บริหาร และ บุคลากรได้สร้างวิสัยทัศน์ ที่เห็นพ้องต้องกันในการปฏิบัติงานให้กับ อบจ.สง. ($\bar{X} = 3.44$) กระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.40$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมีการเปิดโอกาสให้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ อบจ.สง. อย่างเท่าเทียมกันทุกคน ($\bar{X} = 3.35$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .800) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าความเป็นองค์กรการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.12 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

(n=178)

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
18.จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	3.48	.975	มาก
19.พัฒนาการทำงานของบุคลากร ด้วยระบบทีม มากกว่าต่างคนต่างทำ	3.57	1.030	มาก
20.ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมในกระบวนการ ปรับปรุงและพัฒนางาน โดยสามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ อบจ.สงขลา.	3.46	.975	มาก
21.มีการจัดกิจกรรมกลุ่ม การประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน	3.42	1.023	มาก
รวม	3.48	.817	มาก

จากตารางที่ 4.12 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.48$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ด้วยระบบทีม มากกว่าต่างคนต่างทำมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมาคือจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.48$) และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมในกระบวนการ ปรับปรุงและพัฒนางาน โดยสามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ อบจ.สงขลา. ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมีการจัดกิจกรรมกลุ่ม การประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.42$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .817) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.13 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ด้านความคิดเชิงระบบ

(n=178)

ด้านความคิดเชิงระบบ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความ
22.จัดให้มีการนำประเด็นที่เป็นปัญหา มาพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันใหม่	3.30	1.077	ปานกลาง
23.กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	3.45	1.003	มาก
24.พัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3.35	.999	ปานกลาง
25.พัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยการวางแผนจัดลำดับความสำคัญของงาน	3.36	1.000	ปานกลาง
26.พัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ การตัดสินใจ ของบุคลากรเพื่อการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	3.25	1.000	ปานกลาง
27.พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์	3.37	1.001	ปานกลาง
รวม	3.34	.773	ปานกลาง

จากตาราง 4.13 ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .773) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.45$) รองลงมาพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.37$) และพัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยการวางแผนจัดลำดับความสำคัญของงาน ($\bar{X} = 3.36$) พัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.35$) จัดให้มีการนำประเด็นที่เป็นปัญหา มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันใหม่ ($\bar{X} = 3.30$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือพัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ การตัดสินใจ ของบุคลากรเพื่อการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.25$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .820) เมื่อพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลมีการเกาะกลุ่ม แสดงให้

เห็นว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่ค่อยแตกต่างกันหรือมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนมากเกี่ยวกับข้อคำถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4.4 ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

4.4.1 ด้านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.14 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

Correlations						
ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	การกำหนด ทิศทาง เชิงกลยุทธ์	การบริหาร จัดการ ทรัพยากรใน องค์กร	การสนับสนุน วัฒนธรรม องค์กรที่มี ประสิทธิผล	การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม	การควบคุม องค์กรให้ เหมาะสม	ความเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้
การกำหนด ทิศทางเชิง กลยุทธ์	1.000	.628**	.581**	.537**	.574**	.471**
การบริหาร จัดการ ทรัพยากร ในองค์กร	.628**	1.000	.606**	.484**	.618**	.566**
การสนับสนุน วัฒนธรรม องค์กรที่มี ประสิทธิผล	.581**	.606**	1.000	.579**	.621**	.548**

ตารางที่ 4.14 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา (ต่อ)

Correlations						
ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	การกำหนด ทิศทาง เชิงกลยุทธ์	การบริหาร จัดการ ทรัพยากรใน องค์การ	การสนับสนุน วัฒนธรรม องค์การที่มี ประสิทธิผล	การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม	การควบคุม องค์การให้ เหมาะสม	ความเป็น องค์การแห่ง การเรียนรู้
การมุ่งเน้น การปฏิบัติ อย่างมี จริยธรรม	.537**	.484**	.579**	1.000	.634**	.608**
การควบคุม องค์การให้ เหมาะสม	.574**	.618**	.621**	.634**	1.000	.670**
ความเป็น องค์การแห่ง การเรียนรู้	.471**	.566**	.548**	.608**	.670**	1.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า อธิบายได้ดังนี้

(1) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษาพบว่า ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ความสัมพันธ์เป็นเชิงบวกซึ่งหมายถึงด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในทิศทางเดียวกัน และระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .471$)

(2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ความสัมพันธ์เป็นเชิงบวกซึ่งหมายถึง ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในทิศทางเดียวกัน และระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .566$)

(3) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล

ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ความสัมพันธ์เป็นเชิงบวกซึ่งหมายถึง ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในทิศทางเดียวกัน และระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .548$)

(4) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ความสัมพันธ์เป็นเชิงบวกซึ่งหมายถึงด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในทิศทางเดียวกัน และระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .608$)

(5) ด้านการควบคุมองค์กรให้เหมาะสม

ผลการศึกษาพบว่า การควบคุมองค์กรให้เหมาะสมสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ความสัมพันธ์เป็นเชิงบวกซึ่งหมายถึงด้านการควบคุมองค์กรให้เหมาะสมมีความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาในทิศทางเดียวกัน และระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .670$)

4.4.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.15 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา				
	B	Beta	R	R ²	. P- Value
	.837	.732	.732	.536	.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยได้ร่วมกันทำนายพยากรณ์ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ร้อยละ 53.6 และมีค่าความคาดเคลื่อนอยู่ที่ .449 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 อิทธิพลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา					
	constant	B	Beta	R	R ²	P- Value
1.ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม	.699	.351	.405	.764	.583	.000*
2.ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม		.253	.288			.000*
3.ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร		.193	.194			.002*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 อิทธิพลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยได้ร่วมกันทำนายพยากรณ์ตัวแปรต้น 3 ตัวคือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม กับตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ร้อยละ 58.3 เปอร์เซ็นต์ และมีค่าความคาดเคลื่อนอยู่ที่ .428 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม(0.351) รองลงมา ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (0.253) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร (0.193) ซึ่งสามารถทำนายได้ดังนี้ สมการ คือ $y' = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_k x_k$

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา = 0.699 + 0.351(ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม) + 0.253 (ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม) + 0.193 (ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร)

บทที่ 5

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

โดยการศึกษาวิจัย สามารถอภิปรายผลการศึกษาวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ 1 เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด สงขลา มีสาระสำคัญที่นำมาสู่การอภิปราย

5.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา: การอภิปรายผล ต่อไปนี้ เป็นการอภิปรายเพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมุติฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีความสำคัญอย่างมากทั้งต่อตัว บุคลากรและองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพราะเมื่อความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีการ พัฒนาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมาก ขึ้น โดยในแต่ละด้านพบว่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรใน องค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ต่อมาด้านการ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับ **นฤมล สุภาพทอง**

(2550) วิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆอยู่ในระดับมากทุกแบบ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก **ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์ (2551)** วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรยากาศองค์กร กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับดี และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยจะเห็นได้จากงานวิจัยของนักวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องกันในเรื่องของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยมีผลการวิจัยในเรื่องของค่าเฉลี่ยรวมซึ่งอยู่ในระดับดี และมองว่าในองค์การความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดี เป็นตัวการสำคัญในการที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้สามารถประสบความสำเร็จตามที่ต้องการตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้นโดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การและผู้นำเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในให้องค์การปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

(1) **ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาบริหารเป็นไปตามเป้าหมายกรอบแผนงานของกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีการวางกลยุทธ์ ได้เหมาะสมกับบริบทของสังคมองค์การ สามารถปรับใช้ได้ในทุกระดับ มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ ก่อน-หลังการจัดทำแบบแผนกลยุทธ์บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นและมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจการแก้ปัญหา และส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ **พินุล ทีปะปาล (2546)** กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ **ชมภูเหนือศรี (2551)** วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการอนุรักษ์

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า เมื่อพิจารณาระดับบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัดมหาสารคาม รายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนปฏิบัติงาน บทบาทของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับมาก ด้านแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติ ด้านการริเริ่มและส่งเสริมการมีส่วนร่วม บทบาทของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับมาก ด้านการวัดผลประเมินผลและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น บทบาทของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับปานกลาง บทบาทด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก บทบาทด้านแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ มีประเด็นที่สอดคล้องร่วมกันกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีการเน้นเรื่องของกลยุทธ์เป็นสำคัญ ในการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นไปตามเป้าหมายกรอบแผนงานของกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีการวางกลยุทธ์ ได้เหมาะสมกับบริบทของสังคมองค์กร

(2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้ให้ความสำคัญโดยเฉพาะในปัจจุบันมีการรณรงค์การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ระบบต่างๆ ให้ใช้งานอย่างคุ้มค่า ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการลดปริมาณการใช้ทรัพยากรในองค์กร โดยทาง สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ <http://paidoo.net/scoop> กระทรวงพลังงานออนไลน์ ออนไลน์ (2556) พลังงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม แต่ประเทศไทยมิได้มีแหล่งพลังงานเชิงพาณิชย์ภายในประเทศมากพอกับความต้องการ ทำให้ต้องพึ่งพาพลังงานจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ที่ปัจจุบันมีมูลค่ากว่า 5 แสนล้านบาท แนวทางสำคัญที่จะช่วยลดอัตราการเพิ่มความต้องการใช้พลังงานของประเทศ คือการส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดในทุกภาคส่วน คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2555 ได้มีมติให้หน่วยงานราชการลดการใช้พลังงานลงให้ได้อย่างน้อย 10% เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับภาคเอกชน ภาคประชาชน ในการช่วยลดรายจ่ายของประเทศโดยลดการนำเข้าน้ำมันจากต่างประเทศ

การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของรัฐบาล ในมาตรการลดใช้พลังงานลงให้ได้น้อย 10% เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับภาคเอกชน ภาคประชาชน ในการช่วยลดรายจ่ายของประเทศ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลาได้ให้ความสำคัญ มีการรณรงค์การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ระบบต่างๆ ให้ใช้งานอย่างคุ้มค่า ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

(3) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร มากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมสามารถที่จะเป็นตัวกำหนด ปรับเปลี่ยนค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงานขององค์กรดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม ให้พนักงานเกิดความรัก สามัคคี ท่วมเทในการทำงานจะส่งผลให้เกิดผลดีแก่องค์กรอย่างมาก **พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (2552)** กล่าวว่า วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใด หรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของ เงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กร หยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้อีกต่อไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับ **สมชาย โภคสวัสดิ์ (2553)** วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรตามการ รับรู้และตามความต้องการของบุคลากรพนักงานสังกัดเทศบาลเมืองมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรพนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร ทั้ง 4 มิติ พบว่า 1 มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3 มิติความเป็นปัจเจกนิยม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 4 มิติความเป็นชายและความเป็นหญิง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล จะเห็นได้ว่าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีประเด็นสอดคล้องร่วมกันในเรื่องของการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น ซึ่ง ผลการวิจัยพบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจะใช้วัฒนธรรมเป็นตัวการ กำหนด ปรับเปลี่ยนค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการยึดวัฒนธรรมแบบ ผสมผสาน เน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ

(4) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร บริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการให้ความสำคัญเรื่องของการปฏิบัติงานการบริหารขององค์กร ให้มี ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน ของการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาซึ่งเป็นไปตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่ยึดหลัก
ธรรมาภิบาล **บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2541)** กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำ มาใช้บริหารงาน
ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและ
ประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการ
ขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่น
ในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความ
ไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน
และประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็น
ต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฏฐ์ เดชทรัพย์ (2551)** วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการขององค์การ
บริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า การ
บริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย พบว่า ตาม
หลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก **ทศสุนีย์ โดม (2551)** วิจัยเรื่อง ทักษะของสมาชิกองค์การบริหาร
ส่วนตำบลที่มีต่อการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด
อุดรดิตถ์ พบว่า ทักษะของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการบริหารงานโดยใช้หลัก
ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรดิตถ์ในแต่ละด้าน พบว่าในภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก

การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้อง
ร่วมกันในเรื่องของคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในทุกผลการวิจัยของนักวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น และ
มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ในเรื่องของการใช้หลัก
ธรรมาภิบาล ในการบริหารขององค์กร ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน ของการ
ทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ในทุกผลการวิจัย

(5) ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ
บริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหาร เพื่อความมีประสิทธิภาพของ
องค์กรอยู่เสมอทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการ
ปรับตัวตลอดเวลาแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการบริหารตามหลักผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดย
ดำเนินการในรูปแบบเชิงบูรณาการ การบริหาร การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ อย่างเกิด
ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการ หน่วยงานภายใน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ได้อย่าง
เหมาะสมเป็นระบบ และมีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ของ
องค์กรที่วางไว้ ทำให้ภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นที่ยอมรับของพนักงานที่

ปฏิบัติงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาและประชาชนทั่วไป **ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543)** กล่าวว่า การที่จะควบคุมองค์การให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ได้นั้นต้องอาศัยหลัก คือ

1. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทว่า กิจกรรมของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาคือการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ 2. ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ระบุขอบเขตของงาน และมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ plan ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้ (2) ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้) (3)การมอบหมายงานประกอบ ด้วยการกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้ 3. จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **บุญพลอย แอบจันอัด (2546)** วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการควบคุมคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพของกระบวนการควบคุมคุณภาพภายในของโรงเรียนขามสะแกแสง เป็นดังนี้ 1.1 ด้านการวางแผน ส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบาย ภารกิจมาตรฐานผลงาน และผู้รับผิดชอบงานต่างๆ เป็นผู้กำหนดเวลาแผนงาน 1.2 ด้านการจัดองค์กร ส่วนใหญ่ฝ่ายบริหารเป็นผู้ออกแบบวงจรบริหารวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ วิเคราะห์หน้าที่ 1.3 ด้านการจัดสรรคน สรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงานสรรหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารมากที่สุด 1.4 ด้านการนำการปฏิบัติ มีการทำให้ดูเป็นแบบอย่างในด้านการประพฤติตน การทำงานที่เป็นระบบ การสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงโดยหัวหน้าหมวด หัวหน้างาน ครูพี่เลี้ยงและ ผู้ช่วยผู้บริหารตามสายงาน 1.5 ด้านการควบคุมงาน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติมีมาตรฐานคุณภาพ ของสถานศึกษา

มาตรฐานการปฏิบัติงานของฝ่าย/หมวด/งาน และบุคลากร 1.6 ด้านการรายงานผล มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยหัวหน้าฝ่าย/หมวด/งานและ แผนงานสารสนเทศโรงเรียน ฟังเสียงภายนอกจากการประชุมผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะ กรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานและประชุมครู อาจารย์วิเคราะห์ผลการทำงานด้านปริมาณงาน รายงาน และป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน การประชุม อบรมสัมมนา 1.7 ด้านการจัดสรรงบประมาณ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย โดยคณะกรรมการของฝ่าย/ หมวด/งาน ฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบงาน คณะกรรมการแผนงาน จัดสรรทรัพยากรให้ฝ่ายต่างๆ ตามกรอบแผนงานของกรมสามัญศึกษา ศึกษาประสิทธิผลการใช้งบประมาณจากการติดตาม การนำงบประมาณไปปฏิบัติ การประเมินงาน/โครงการ ส่วนการวางแผนและควบคุมงบประมาณ ใช้งบประมาณไปปฏิบัติตามแผนงานโรงเรียน ความสำคัญและตรวจสอบการเบิกจ่ายเงิน

ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ผลการวิจัยนี้มีประเด็นสอดคล้องร่วมกันกับนักวิจัยข้างต้นในเรื่องของการกำหนดกรอบแนวทางการควบคุมองค์การ โดยผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบาย ภารกิจ ซึ่งผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหาร เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ อยู่เสมอทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการปรับตัวตลอดเวลาแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการบริหารตามหลักผู้นำเชิงกลยุทธ์

5.2 วัตถุประสงค์ 2 เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสงขลา มีสาระสำคัญที่นำมาสู่การอภิปราย

5.2.1 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา : การอภิปรายผลต่อไปนี้ เป็นการอภิปรายเพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมุติฐานเกี่ยวกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ให้ความสำคัญอย่างมาก ในการที่จะนำแนวทางนี้มาปรับใช้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพราะ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อความทันสมัยของการบริหาร งานและเพื่อทันต่อการแข่งขันในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แนวทางการพัฒนา ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านความคิดเชิงระบบ เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน ออนไลน์

(2543) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์การโดยอาศัย The five disciplines เป็นหลักที่สมาชิกในองค์การจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การสู่ความเป็นองค์การอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยนองค์การสู่ความเป็น Learning Organization นั้นเราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงขององค์การโดยไม่หลงยึดติด อยู่กับภาพลวงตาซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาก็ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์การ เป็นหลักวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์การหนึ่งๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์การหนึ่งก็เป็นได้ องค์การจะต้องมุ่งไปในทางใดจะต้องปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะทำให้้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโต และทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปนั้น The five disciplines เป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยงตลอดจน การบูรณาการ (Integration) ทางความคิดอีกมากเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้และวิธีที่จะสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่ง ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับ สมคิด ชุมนุมพร (2549) วิจัยเรื่อง การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่เอื้อหรือส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ทั้งการให้ความรู้ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมความคิด การทำเป็นแบบอย่าง การเสริมแรง การจัดสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศ การจัดหาเทคโนโลยี และการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้รับรู้ถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทั้งจากมิติด้านเศรษฐกิจ การค้า การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล กลุ่มและขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ รวมทั้งการมีกฎหมาย ที่บัญญัติให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษาที่สังกัด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีประเด็นสอดคล้องกันในเรื่องของผลการวิจัย คือ คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน และอีกประเด็น

หนึ่งคือทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยงตลอดจน การบูรณาการ (Integration) เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้

(1) **ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายได้ว่า ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนา องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นอย่างดีและต่อมาก็คือมีการพัฒนาให้บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของ องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พยายามให้บุคลากรศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้เพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร เช่น การประชุมวิชาการ จัดอบรมสัมมนา มีการจัดพื้นที่สำหรับการแสวงหาความรู้ เช่น จาก อินเทอร์เน็ต, หนังสือ, วารสาร, นิตยสาร ฯลฯ ภายในองค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสงขลา **อโณมา คงตะแบก ออนไลน์ (2545)** กล่าวว่า การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (on the job learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **มานะ ดำนันท (2554)** วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลควนสตอ อำเภอควนโดน จังหวัดสตูล พบว่า ในด้านของการพัฒนาบุคลากร มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เลือกตอบว่ามีสูงที่สุด ในทุกๆ หัวข้อการประเมิน และสามารถเรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับแรกคือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา อันดับสองคือ การเป็นผู้ที่แสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ อันดับสามคือ มีความตื่นตัว สนใจที่จะเรียนรู้งานด้านอื่นและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อันดับสุดท้ายคือ ความสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเองวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรภายในองค์กรส่วนตำบลควนสตอ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการประชุมประจำ เดือนอย่างน้อยเดือนละครั้ง มีการสนทนากลุ่มย่อยแบบไม่เป็นทางการ มีการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ โดยมีการจัดทำเป็นหนังสือหรือบันทึกข้อความแจ้งเวียนให้ทุกคนทราบ ซึ่งบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลควนสตอ ได้รับการ

ส่งเสริมและ อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทุกตำแหน่ง และบุคลากรได้นำความรู้มาเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายข้อบังคับต่างๆ จึงทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และอีกประการหนึ่งคือ เมื่อมีการอบรมสัมมนาก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานในพบปะกันได้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน จะทำให้เกิดประสบการณ์เกิดแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์กับงาน และเจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการอบรมสัมมนาเมื่อกลับมาก็จะนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานได้มีความรู้เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพทำให้กาปฏิบัติงานมีมาตรฐานส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้แสดงให้เห็นว่า ความเป็นเลิศและรอบรู้ มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ส่งเสริม ให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา

(2) ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลามีการกำหนดกรอบ นโยบาย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้กับบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา บุคลากรมีโอกาได้เข้าร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาระบบ งานวิธีการปฏิบัติงานการอบรมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และมีการพัฒนาสนับสนุนให้องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีความคิดริเริ่มโครงการในแง่การเรียนรู้แก่ชุมชนและบุคลากร เช่น โครงการแยกขยะเพื่อรีไซเคิล โครงการพัฒนากีฬาเยาวชน เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเองวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานการณ์เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจริง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแก่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้กระตุ้นให้มีการเปิดกว้างต่อการเสนอและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทั้งด้านข้อดีและข้อเสียขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา **อโณมา คงตะแบก ออนไลน์ (2545)** กล่าวว่า รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปใน แนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ประเด็นที่สอดคล้องกันในเรื่องนี้คือ รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปขององค์กร โดยจะเห็นว่าองค์กรองการบริหารส่วนจังหวัด

สงขลามีการกำหนดกรอบ นโยบาย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้กับบุคลากรขององค์กร บริหารส่วนจังหวัดสงขลา บุคลากรมีโอกาสได้เข้าร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาระบบ

(3) **ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถ อภิปรายได้ว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรักสามัคคี ให้ความ ช่วยเหลือในการทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประสบผลสำเร็จ ให้การ สนับสนุนและยอมรับการนำเสนอความคิด แผนนโยบายที่บุคลากรกำหนดร่วมกันและผู้บริหาร และ บุคลากรได้สร้างวิสัยทัศน์ ที่เห็นพ้องต้องกันในการปฏิบัติงานให้กับ องค์กรบริหารส่วน จังหวัดสงขลา มีการกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ มีการเปิดโอกาสให้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างเท่าเทียมกันทุกคน **สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2548)** กล่าวว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี 1. มีมุมมอง แห่งอนาคต (FUTURE PERSPECTIVE) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้นๆ 2. ริเริ่มโดยผู้นำ และสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือทุกคนเต็ม ใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และ ทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน 3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำ ให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้น ท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิด ของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน 4. ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive & Inspiring) ท้าทาย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มี เส้นทางที่ท้าทายความสามารถ 5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อ ปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ จะต้องมีความสอดคล้อง กับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุนทร อนันตพันธ์ (2553)** วิจัยเรื่อง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรบริหารส่วนตำบลปริก อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้เข้าร่วมเสวนาส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ โดยมองว่าวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นการแก้ไขปัญหาและ ตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือชุมชน ซึ่งวิสัยทัศน์มีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล และ ระดับองค์กร วิสัยทัศน์ในการพัฒนาท้องถิ่นมีที่มาจากความต้องการของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการร่วมมือของทุกภาคส่วนที่ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลง ขององค์กร และเป็นการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางไปสู่เป้าหมายกันอย่างมี แบบแผน

วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการวิจัยมีประเด็นที่สอดคล้องร่วมกันในเรื่องวิสัยทัศน์ คือ การเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรักสามัคคี ให้ความช่วยเหลือในการทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประสบผลสำเร็จ วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือชุมชน มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์การ

(4) **ด้านการเรียนรู้เป็นทีม** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม การพัฒนาการทำงานของบุคลากร ด้วยระบบทีม มากกว่าต่างคนต่างทำ โดยจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมในกระบวนการ ปรับปรุงและพัฒนางาน โดยสามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการจัดกิจกรรมกลุ่ม การประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน **วรรณ วาณิชย์เจริญชัย ออนไลน์ (2556)** การเรียนรู้เป็นทีมคือ การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานให้เกิดขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป ซึ่งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ **ทองเสริม ใจตรง (2549)** วิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักวิชาการและดำรงตำแหน่งในระดับ 6-7 มากที่สุด โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานประจำในสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดมุกดาหารระหว่าง 11-15 ปี สภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดมุกดาหารในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับ

การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีประเด็นสอดคล้องกันในเรื่องของผลการวิจัย คือ คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีเนื้อหาผลการวิจัยที่สอดคล้องร่วมกันคือ การพัฒนาการทำงานของบุคลากร ด้วยระบบทีม มากกว่าต่างคนต่างทำ การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

(5) ด้านความคิดเชิงระบบ ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สามารถอภิปรายได้ว่า ด้านความคิดเชิงระบบ มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์และพัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยการวางแผนจัดลำดับความสำคัญของงาน พัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จัดให้มีการนำประเด็นที่เป็นปัญหา มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันใหม่ พัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ การตัดสินใจของบุคลากรเพื่อการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ ซึ่งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ (ราตรี ต๊ะพันธุ์ 2549) วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร 1) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีหน่วยงานต่างกัน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนายทหารหน่วยฝึก-ศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา 3) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณ ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่านายทหารประทวน 4) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความคิดเชิงระบบ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ด้านความคิดเชิงระบบ มีประเด็นสอดคล้องกันในเรื่องของเนื้อหา ผลการวิจัย คือ มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์และพัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยการวางแผนจัดลำดับความสำคัญของงาน พัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ในด้านความคิดเชิงระบบซึ่งมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เช่นกัน

5.3 วัตถุประสงค์ 3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีสาระสำคัญที่นำมาสู่การอภิปราย

5.3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา : การอภิปรายผลต่อไปนี้เป็น การอภิปรายเพื่อตอบวัตถุประสงค์และ สมมุติฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถ อธิบายได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา โดยรวม ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรใน องค์การ 2. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 3. ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ส่งผล ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้แก่ ด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรในองค์การ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านการควบคุมองค์การให้ เหมาะสม ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ซึ่งมี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ **สุจิตราภรณ์ ธาปะอินทร์ (2553)** วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสา นักงานเขต พื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสา นักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา อยู่ในระดับมาก **สมคิด ชุมชุมพร (2549)** วิจัยเรื่อง การศึกษาการส่งเสริมองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1. การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก **นฤมล สุภาพทอง (2550)** ที่ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆอยู่ในระดับมากทุกแบบ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก **นภัสสร ศรีสวัสดิ์ (2554)** วิจัยเรื่อง การ

พัฒนาองค์การมีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ การค้นพบทักษะของพนักงาน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกัน ตามลำดับ ผลการทดสอบ พบว่า การพัฒนาองค์การมีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีประเด็นสอดคล้องกันในเรื่องของผลการวิจัยคือ คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน และอีกประเด็นหนึ่งคือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลัก ของ Perter M. Senge, 1990 คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ ในการวิจัยของผู้วิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วน จังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

โดยมีกระบวนการศึกษาวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยคือ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (5) การควบคุมองค์กรให้เหมาะสม และ ศึกษาทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วน จังหวัดสงขลา จากองค์ประกอบ ด้าน (1) ความเป็นเลิศ และรอบรู้ (2) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) การเรียนรู้เป็นทีม (5) ความคิดเชิงระบบ

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากร พนักงานและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีจำนวนทั้งสิ้น 178 คน

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistic package of the social science) For Windows โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทีละขั้นตอน (Multiple Regression) โดยวิธี Stepwise

6.1 ข้อสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีข้อสรุปดังนี้

6.1.1 คำถามทั่วไปของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

เพศ

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 108 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.7 และเป็นเพศชายมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3

อายุ

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมาคือช่วงอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ช่วงอายุ 51 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1

ระดับการศึกษา

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 รองลงมาคือต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 และปริญญาโท มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5

ประสบการณ์ทำงาน

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 57คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5

ตำแหน่งงาน

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 92.1 และ ผู้บริหาร มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

6.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

สงขลา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = .47$) รองลงมาคือการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ($\bar{X} = 3.46$) และต่อมาการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลคือ ($\bar{X} = 3.44$) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ($\bar{X} = 3.41$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

6.1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดสงขลา

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.48$) และวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.45$) วิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมาตามลำดับซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือความคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 3.34$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

6.1.4 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดสงขลา

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ส่งผลต่อ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอิทธิพลของ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ

บริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม (0.351) รองลงมาด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (0.253) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ(0.193) ซึ่งสามารถทำนายได้ดังนี้ สมการ คือ $y' = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_k x_k$

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา = 0.699 + 0.351 (ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม) + 0.253 (ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม) + 0.193 (ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ)

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นหลัก 2 ประการ ดังนี้

6.2.1 ข้อเสนอแนะนโยบาย

6.2.1.1 ผู้บริหาร/ ผู้ปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ควรเน้นในเรื่องของการบริหารองค์การ ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การเป็นสำคัญ และควรพิจารณาถึงคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในการทำงาน

6.2.1.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ เช่น จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ใ้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตรงตามความรู้ความสามารถของตนเอง

6.2.1.3 ต้องมีการควบคุมองค์การให้เหมาะสมอยู่เสมอ เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารให้มีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ แนวทาง ที่วางไว้เพื่อให้้องค์การได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

6.2.2.1 ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักและให้ความสำคัญ กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้มากขึ้น พัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ การ

ตัดสินใจ ของ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ปัญหา โดยมีการจัดอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ศักยภาพการทำงาน และติดตามประเมินผลการทำงานของบุคลากร พนักงานและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

6.2.2.2 ควรพัฒนาทรัพยากรขององค์กรในเรื่องของระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพราะในปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องการบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการตอบสนองความต้องการขององค์กร

6.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.3.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หากผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาอาจจะศึกษาจาก เทศบาล หรือ องค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ ซึ่งอาจจะได้รับข้อมูลที่แตกต่างกันได้ และอาจจะนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบเพื่อหาผลต่างของข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลในการวิจัยที่สมบูรณ์ขึ้น

6.3.2 ควรทำการศึกษาเชิงปริมาณเชิงคุณภาพควบคู่กันไปในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้นในลักษณะการศึกษาเชิงลึก ก็จะทำให้เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมในทุกมิติ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา หรือหน่วยงานอื่นอย่างมาก

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด
สงขลา

THE INFLUENCES OF STRATEGIC LEADERSHIP TOWARD THE LEARNING
ORGANIZATION DEVELOPMENT OF THE SONGKHLA PROVINCIAL
ADMINISTRATION ORGANIZATION

เมธี จันทโร 5436976 SHPP/M

รป.ม. (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, Ph.D., ภัทร์ พลอยแหวน, Ph.D.,
กมลพร สอนศรี, D.P.A.

บทสรุปแบบสมบูรณ์

1. บทนำ (Introduction)

ด้วยปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนองค์กรหลายๆองค์กรให้เป็นแบบองค์กรสมัยใหม่เพื่อรับมือกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (พบสุข ชำของ, 2553) ภายในรัฐสมัยใหม่ การรวมศูนย์อำนาจมีขีดจำกัด เนื่องจากการบริหารการปกครองประเทศที่ประกอบไปด้วยประชากรมากมายและพื้นที่อันกว้างไกลซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายโดยรัฐบาลที่เป็นศูนย์กลางแต่เพียงสถาบันเดียวย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก หรือเกิดสภาพของความไม่ประหยัดในเชิงขนาด (diseconomies of scale) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการถ่ายเทอำนาจในการเมืองการปกครองให้อยู่ในมือขององค์กรหรือสถาบันที่อยู่นอกศูนย์กลางออกไป จึงเกิดขึ้นโดยมีนัยสำคัญ คือ การจัดสรรหรือแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจอันเกี่ยวข้องกับกิจการสาธารณะ (Public Affairs) ของรัฐส่วนกลางไปยังองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และบริบทที่แตกต่างหลากหลายของประชาชนในแต่ละพื้นที่ โดย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดสาระสำคัญขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด 3 ด้าน 1. ด้านความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการ 2. ด้านการบริหารราชการแผ่นดินและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น 3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารของ องค์กรบริหาร

ส่วนจังหวัดโดยปัจจุบันองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการดำเนินงานในหลายด้าน เป็นองค์การมีการถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลาง มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ด้านนโยบาย ด้านการคลัง ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ฯลฯ ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น และเป็นองค์การที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในระดับภูมิภาค ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ดี ต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ เพื่อบริหารองค์การ และการตอบสนองความต้องการของประชาชน

องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งการบริหารองค์การในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องประสบกับปัญหาต่างๆ มากมาย ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ เช่น ปัญหาทางด้านการเมือง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมที่มีความแตกแยกทางความคิดสูงในปัจจุบัน เหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่มีความรุนแรง ดังนั้นองค์การทุกองค์การจึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่สามารถที่จะบริหารจัดการองค์การให้ดำรงอยู่ได้มีความสามารถเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ นำไปสู่การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์การที่ประสบความสำเร็จกับองค์การที่ล้มเหลว ซึ่งสะท้อนโดยผู้นำองค์การ (ชัยเสกสรรค์ พรหมศิริ, 2549) องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงาน ที่มีบุคลากรหลายระดับ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อน มีหน่วยงานย่อยภายในองค์การ ผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพขององค์การรวมถึงการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ (แก้วตา ไทรงามและคณะ, 2548) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดทิศทาง การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์การในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์การ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม การควบคุมองค์การให้เหมาะสม (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005)

ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ตาม (มาตรา 6) ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา ๒๒) การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (มาตรา ๒๕) รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและ

การจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การศึกษาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับประชาชน จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นในการสร้างบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีการใช้กลยุทธ์ วิสัยทัศน์หรือวิธีการสนับสนุนในการสร้างให้บุคลากร เกิดการรับรู้และตระหนัก ในการปรับตัว การเตรียมความพร้อม ทักษะ การเรียนรู้ และการร่วมกันทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกันขององค์กร ในการที่จะสร้างให้บุคลากร พนักงาน ในรูปแบบการทำงานรูปแบบใหม่ในองค์กร หรือที่เรียกกันว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำหลักการ ของ (Perter M. Senge, 1990) มาใช้ซึ่งประกอบด้วย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม มีความคิดเชิงระบบ

ดังนั้นความสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดในการที่จะใช้หลักการบริหารตามแนวทางของการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการนำหลักการบริหารมาใช้ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นโยบายที่ชัดเจน มองเห็นถึงอนาคตต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ และรูปแบบการบริหารองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงใหม่ตลอดเวลาซึ่งการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการส่งเสริมให้ บุคลากร พนักงาน มีความใฝ่รู้ มีการพัฒนาความรู้ มีการประยุกต์การทำงาน เรียนรู้งานเป็นทีม มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยจะทำให้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด นั้นมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตาม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้ง พนักงานบุคลากร สามารถที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

2.2 เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

2.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3. ขอบเขตการวิจัย (Scope of Research)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3.1 ด้านเนื้อหา

1) ตัวแปรต้น คือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้วิจัยได้ใช้ตามทฤษฎีของ แนวคิดของ (Hitt,
Ireland and Hoskisson, 2005) ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1.1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 1.2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร
- 1.3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล
- 1.4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- 1.5) การควบคุมองค์กรให้เหมาะสม

2) ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ตามทฤษฎีของ แนวคิดของ
(Perter M. Senge, 1990)

ซึ่งประกอบไปด้วย

- 2.1) ความเป็นเลิศ และรอบรู้
- 2.2) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง
- 2.3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.4) การเรียนรู้เป็นทีม
- 2.5) ความคิดเชิงระบบ

3.2 ด้านพื้นที่ศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3.3 ด้านกลุ่มประชากร กลุ่มประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน

3.4 ด้านระยะเวลา การศึกษาของงานวิจัยระหว่าง ศึกษาตั้งแต่ เดือนมีนาคม 2555 ถึง เดือนมิถุนายน 2556

4. วิธีการศึกษา (Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจผู้วิจัยจะรวบรวมรายละเอียดเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงในปัจจุบันโดยศึกษาด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพื่อนำข้อมูลมาอธิบายสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางคือการนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์และตีความมาเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา และเป็นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา รวมจำนวน 178 คน วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistic package of the social science) For Windows โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา Descriptive Statistics ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Standard Deviation สถิติที่ใช้ สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทีละขั้นตอน (Multiple Regression) โดยวิธี Stepwise

5. ผลการวิจัย (Results)

5.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ของกลุ่มประชากรที่ศึกษา พบว่า เพศหญิงมีจำนวน 108 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.7 และเป็นเพศชายมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 39 ในช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมาคือช่วงอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ช่วงอายุ 51 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 รองลงมาคือต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 และปริญญาโท มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 มีประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 57คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 92.1 และ ผู้บริหาร มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

5.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาโดยรวม มีข้อค้นพบตามการตั้งคำถามการวิจัยโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .575) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.47$) รองลงมาคือ การควบคุมองค์การให้เหมาะสม ($\bar{X} = 3.46$) และต่อมาการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพคือ ($\bar{X} = 3.44$) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม ($\bar{X} = 3.41$)

5.3 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา มีข้อค้นพบตามการตั้งคำถามการวิจัย โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = .657) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แนวทางการพัฒนาด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.48$) และวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.45$) วิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือความคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 3.34$)

5.4 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยสถิติการวิเคราะห์การถดถอย Multiple Regression โดยวิธี Stepwise พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ

6. ข้ออภิปราย (Discussion)

6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา: ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับดี สามารถอภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีความสำคัญอย่างมากทั้งต่อตัวบุคลากรและองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพราะเมื่อความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีการพัฒนาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และมองว่าในองค์การความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดี เป็นตัวการสำคัญในการที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้สามารถประสบความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า

องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การและผู้นำเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในให้องค์การปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ในแต่ละด้านพบว่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ต่อมาด้านการสนับสนุน วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

1) **ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาบริหารเป็นไปตามเป้าหมายกรอบแผนงานของกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีการวางกลยุทธ์ ได้เหมาะสมกับบริบทของสังคมองค์การ สามารถปรับใช้ได้ในทุกระดับ มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ ก่อน-หลังการจัดทำแบบแผนกลยุทธ์บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นและมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจการแก้ปัญหา และส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

2) **ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้ให้ความสำคัญโดยเฉพาะในปัจจุบันมีการรณรงค์การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ระบบต่างๆ ให้ใช้งานอย่างคุ้มค่า ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการลดปริมาณการใช้ทรัพยากรในองค์การโดยทาง สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

3) **ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การมากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมสามารถที่จะเป็นตัวการกำหนด ปรับเปลี่ยนค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม ให้พนักงานเกิดความรัก สามัคคี ท่วมเทในการทำงานจะส่งผลให้เกิดผลดีแก่องค์การอย่างมาก

4) **ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายได้ว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการให้ความสำคัญเรื่องของการปฏิบัติงานการบริหารขององค์การ ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน ของการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาซึ่งเป็นไปตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล

5) **ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายได้ว่า ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหาร เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การอยู่เสมอทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการปรับตัวตลอดเวลาแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการบริหารตามหลักผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยดำเนินการในรูปแบบเชิงบูรณาการ การบริหาร การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการ หน่วยงานภายใน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ได้อย่างเหมาะสมเป็นระบบ และมีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์การที่วางไว้ ทำให้ภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นที่ยอมรับของพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาและประชาชน

6.2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา : การอภิปรายผลต่อไปนี้เป็นารอภิปรายเพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมุติฐานเกี่ยวกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้ให้ความสำคัญอย่างมาก ในการที่จะนำแนวทางนี้มาปรับใช้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เพราะ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อความทันสมัยของการบริหาร งานและเพื่อทันต่อการแข่งขันในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเป็นด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านความคิดเชิงระบบ

1) **ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก สามารถอภิปรายได้ว่า ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มีส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับแนว

ทางการพัฒนา องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาเป็นอย่างดี และต่อมาก็คือมีการพัฒนาให้บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พยายามให้บุคลากรศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้เพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร เช่น การประชุมวิชาการ จัดอบรมสัมมนา มีการจัดพื้นที่สำหรับการ แสวงหาความรู้ เช่น จาก อินเทอร์เน็ต, หนังสือ, วารสาร, นิตยสาร ฯลฯ ภายในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา

2) **ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก สามารถอธิบายได้ว่า ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการกำหนดกรอบ นโยบาย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้กับบุคลากรขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา บุคลากรมีโอกาสได้เข้าร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาระบบ งานวิธีการปฏิบัติงาน การอบรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และมีการพัฒนาสนับสนุนให้องค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา มีความคิดริเริ่มโครงการในแง่การเรียนรู้แก่ชุมชนและบุคลากร เช่น โครงการแยกขยะ เพื่อรีไซเคิล โครงการพัฒนากีฬาเยาวชน เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของ ตนเองวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานการณ์เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจริง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีอิสระทางความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ได้กระตุ้นให้มีการเปิดกว้างต่อการเสนอและแสดงความคิดเห็น ของบุคลากรทั้งด้านข้อดีและข้อเสียขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

3) **ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถ อธิบายได้ว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรักสามัคคี ให้ความ ช่วยเหลือในการทำวิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประสบผลสำเร็จ ให้การ สนับสนุนและยอมรับการนำเสนอความคิด แผนนโยบายที่บุคลากรกำหนดร่วมกันและผู้บริหาร และ บุคลากรได้สร้างวิสัยทัศน์ ที่เห็นพ้องต้องกันในการปฏิบัติงานให้กับ องค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา มีการกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ มีการเปิดโอกาสให้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างเท่าเทียมกันทุกคน

4) **ด้านการเรียนรู้เป็นทีม** ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถ อธิบายได้ว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม การพัฒนาการทำงานของบุคลากร ด้วยระบบทีม มากกว่าต่าง คนต่างทำ โดยจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและ

ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมในกระบวนการ ปรับปรุงและพัฒนางาน โดยสามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีการจัดกิจกรรมกลุ่ม การประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน

5) ด้านความคิดเชิงระบบ ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สามารถอธิบายได้ว่า ด้านความคิดเชิงระบบ มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์และพัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยการวางแผนจัดลำดับความสำคัญของงาน พัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จัดให้มีการนำประเด็นที่เป็นปัญหา มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันใหม่ พัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ การตัดสินใจของบุคลากรเพื่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

6.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา : การอธิบายผลต่อไปนี้ เป็นการอธิบายเพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมุติฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยรวม ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ 2. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 3. ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ส่งผลต่อ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

7. ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นหลัก 3 ประการ ดังนี้

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหาร/ ผู้ปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาควรเน้นในเรื่องของการบริหารองค์การ ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การเป็นสำคัญ และควรพิจารณาถึงคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในการทำงาน

2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ เช่น จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ใ้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตรงตามความรู้ความสามารถของตนเอง

3) ต้องมีการควบคุมองค์การให้เหมาะสมอยู่เสมอ เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธการบริหารให้มีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ แนวทาง ที่วางไว้ เพื่อให้้องค์การได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักและให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองให้มากขึ้น พัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ การตัดสินใจ เพื่อการแก้ปัญหา โดยมีการจัดอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ศักยภาพการทำงาน และติดตามประเมินผลการทำงานของบุคลากร พนักงานและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2) ควรพัฒนาทรัพยากรขององค์การในเรื่องของระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพราะในปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์การต้องการบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการตอบสนองความต้องการขององค์การ

7.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หากผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาอาจจะศึกษาจาก เทศบาล หรือ องค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ ซึ่งอาจจะได้รับข้อมูลที่แตกต่างกันได้ และอาจจะนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบเพื่อหาผลต่างของข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลในการวิจัยที่สมบูรณ์ขึ้น

2) ควรทำการศึกษาเชิงปริมาณเชิงคุณภาพควบคู่กันไปในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้นในลักษณะการศึกษาเชิงลึก ก็จะทำให้เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมในทุกมิติ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา หรือหน่วยงานอื่นอย่างมาก

THE INFLUENCES OF STRATEGIC LEADERSHIP TOWARD THE LEARNING
ORGANIZATION DEVELOPMENT OF THE SONGKHLA PROVINCIAL
ADMINISTRATION ORGANIZATION

MAYTEE JUNTARO 5436976 SHPP/M

M.P.A. (PUBLIC POLICY AND PUBLIC MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D.,
PHUT PLOYWAN, Ph.D., GAMOLPORN SONSRI, D.P.A.

EXTENDED SUMMARY

1. Introduction

At present, several organizations are modernized to keep up with environmental changes (Phopsuk Chamchong, 2010). Centralization in modern government is limited. As there are a large number of people and wide areas, it is difficult for government-centered administration or there are diseconomies of scale. Therefore, it is necessary to decentralize by providing or sharing decision power on public affairs to Provincial Administrative Organization to meet needs and different contexts of people in each area. Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2550 determined important contents of Provincial Administrative Organization into three aspects: 1. independent determination of policy and management, 2) national administration and local administration, 3) management efficiency of Provincial Administrative Organization. At present, Provincial Administrative Organization has done several activities. Due to more transfer of duties from the central organization on policy, finance, education, public health, Provincial Administrative Organization has more roles and plays important roles in local development. Good Provincial Administrative Organization must efficiently do various activities for managing the organization and meeting people's need.

During the period of changes, executives of Provincial Administrative Organization had faced various problems such as political problems, economic problems, different ideas in the society, natural disaster. Therefore, every organization required executives with leadership who were able to efficiently manage the organization and be leaders bringing about organizational changes and leading to achievement of organizational goals. Organizational leaders determined difference of successful organization and unsuccessful organization (Chaiset Phromsri, 2006). Provincial Administrative Organization is an organization with employees in several levels, complicated management structure, sub-divisions. Leaders were important people for organizational survival. Leadership was a key of organizational efficiency, work of organizational employees, work satisfaction, organizational commitment (Kaewta Saingarm and other, 2005). Strategic leadership was a process of determining direction, creating alternatives, and leading to practice. According to this theory, leaders believed that the organization would achieve objectives if leaders followed up internal and external changes, forecast organizational future in the long period, and developed strategies (Wiroj Samrattana, 2005). Strategic leaders had to determine strategic direction, manage organizational resources, support effective organizational culture, focus on ethical practice, and suitably control the organization (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005).

According to National Education Act B.E. 2542 (Section 6), education had to be managed for developing Thai people to have perfect body, mind, consciousness, knowledge, moral, ethics, and culture and be able to happily live with other people. According to Section 22, education had to be managed by enabling all learners to learn and develop themselves and considering learners to be the most important people. Education management process had to encourage learners to naturally and fully develop. According to Section 25, the government had to encourage implementation and sufficiently and efficiently establish all kinds of lifelong learning centers such as public library, museum, gallery, zoo, public park, botanical garden, science and technology park, Sport and Recreational Center, other data sources and learning centers.

The government had considerably attached importance to education for increasing people's knowledge. Due to said concept, Provincial Administrative Organization which is a state agency had to suitably and consistently develop employees for developing organizational potential to be Learning Organization. To create Learning Organization, strategic leaders had to use strategy, vision, or method to support employees to perceive and be aware of adjustment, prepare readiness in learning skills, and jointly work in team to achieve organizational success. To enable employees to work in Learning Organization, it was necessary to use principles of Peter M. Senge(1990) consisting of excellence and considerable knowledge, wide thinking method and perspective, shared vision, team learning, systematic thinking.

It was very important for strategic leaders of Provincial Administrative Organization to use management principles according to guidelines of creating Learning Organization because strategic leaders had to have clear vision and policy and foresee organizational changes. Organizational management model had to be consistent with the changing environments. Creating the Learning Organization would encourage employees to develop knowledge, adjust work, learn in team, and develop at all times, making Provincial Administrative Organization efficiently implement according to organizational strategic leaders. And employees were able to bring about excellence to their organization.

2. Research objectives

2.1 To study strategic leadership of Song Khla Provincial Administrative Organization.

2.2 To study state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization.

2.3 To study strategic leadership which affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization.

3. Scope of Research

The researcher aimed to study strategic leadership which affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization.

3.1 Content

1) Independent variable was strategic leadership used according to theory of concept of Hitt, Ireland, and Hoskisson (2005) consisting of

- 1.1) Determination of strategic direction
- 1.2) Organizational resources management
- 1.3) Support on effective organizational culture.
- 1.4) Focusing on ethical practice
- 1.5) Suitable control of the organization.

2) Dependent variable was Learning Organization used according to theory of concept of Perter M. Senge (1990) consisting of

- 2.1) Excellence and considerable knowledge
- 2.2) Wide thinking method and perspective
- 2.3) Shared vision
- 2.4) Team learning
- 2.5) Systematic thinking

3.2 Studied area: Song Khla Provincial Administrative Organization

3.3 Populations group: 178 people of Song Khla Provincial Administrative Organization

3.4 Research period: This research was done from March 2012 - June 2013.

4. Research methodology

This was quantitative research by doing survey research. The researcher collected details to know present facts by studying strategic leadership and Learning Organization development guidelines of Song Khla Provincial Administrative Organization so that the researcher could use data to explain real situation in the present time, plan, develop, and be policy implementation guidelines of Song Khla Provincial Administrative Organization.

Data were collected from 178 people of Song Khla Provincial Administrative Organization. Data were statistically analyzed by SPSS For windows. The researcher used descriptive statistics consisting of mean and standard deviation. And there was stepwise multiple regression analysis.

5. Research results

5.1 Results of studying general information of employees of Song Khla Provincial Administrative Organization showed the followings; There were 108 female employees (60.7%) and 70 male employees (39%). 72 employees were 31 - 40 years old (40.4%). 53 employees were 30 years old and below (29.8%). 35 employees were 41 -50 years old (19.7%). 18 employees were more than 51 years old (10.1%). Education of 115 employees was bachelor degree (64.6%). Education of 39 employees was below diploma or equivalence (21.9%). Education of 24 employees was master degree (13.5%). 65 employees had worked for 5 - 10 years (31.5%). 57 employees had worked for more than 10 years (32.0%). 56 employees had worked less than five years (31.5%). There were 164 workers (92.1%) and 14 executives (7.9%).

5.2 According to findings of research questions, strategic leadership of Song Khla Provincial Administrative Organization had considerable mean ($\bar{X} = 3.44$) and S.D. = .575. After considering each aspect, the researcher found that the factor of organizational resources management had the highest mean ($\bar{X} = 3.47$), followed by suitable control of the organization ($\bar{X} = 3.46$), support on effective organizational

culture ($\bar{X} = 3.44$), determination of strategic direction ($\bar{X} = 3.42$), respectively. Focusing on ethical practice had the lowest mean ($\bar{X} = 3.41$).

5.3 According to findings of research questions, state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization had considerable mean ($\bar{X} = 3.45$) and S.D. = .657. After considering each aspect, the researcher found that guidelines of developing excellence and considerable knowledge had the highest mean ($\bar{X} = 3.53$), followed by team learning ($\bar{X} = 3.48$), wide thinking method and perspective ($\bar{X} = 3.45$), shared vision ($\bar{X} = 3.44$), respectively. Systematic thinking had the lowest mean ($\bar{X} = 3.34$).

5.4 Strategic leaders affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization at the significant level of 0.05. According to stepwise multiple regression analysis, the researcher found that strategic leadership which affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization consisted of suitable control of the organization, focusing on ethical practice, organizational resources management.

6. Discussion

6.1 Strategic leadership of Song Khla Provincial Administrative Organization: Research results showed that strategic leadership of Song Khla Administrative Organization was at a good level. This indicated that strategic leadership of Song Khla Provincial Administrative Organization was very important to employees and Song Khla Provincial Administrative Organization. This was because strategic leadership which developed management in various aspects helped encourage employees to more efficiently work. Good strategic leadership would help enable the organization to achieve success. Successful organizations in the present time have strategic leaders. Rapid changes in society, economy, politic, culture, and technology affected organizational development. Strategic leaders enabled the organization to adjust organizational management to the changing environments. After considering each component of strategic leadership of Song Khla Provincial Administrative

Organization, the researcher found considerable mean. The component on organizational resources management had the highest mean, followed by suitable control of organization, support on effective organizational culture, determination of strategic direction, respectively. Focusing on ethical practice had the lowest mean.

1) Determination of strategic direction: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that strategic leaders of Song Khla Provincial Administrative Organization had managed according to strategy plan framework by determining suitable strategies, examining and analyzing before and after making strategic pattern. Employees expressed opinions, independently made decision on solution, and encouraged creation of strategic leadership of the organization.

2) Organizational resources management: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that strategic leaders of Song Khla Provincial Administrative Organization attached importance to organizational resources management by economically using materials, equipment, systems according to policy of the government which wanted the organizations to use less resources.

3) Support on effective organizational culture: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that strategic leaders of Song Khla Provincial Administrative Organization increasingly attached importance to organizational culture because culture could determine and change values which affected organizational implementation. Therefore, creation of culture and values which enabled employees to have love and unity and devote themselves to their work was very beneficial to the organization.

4) Focusing on ethical practice: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that strategic leaders of Song Khla Provincial Administrative Organization attached importance to transparent organizational management which could be examined in every step of working by thinking of common interests of Song Khla Provincial Administrative Organization according to good governance-based new public management guidelines.

5) Suitable control of organization: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that strategic leaders of Song Khla

Provincial Administrative Organization changed management strategy for creating organizational efficiency and keeping up with environmental changes inside and outside the organization. They flexibly managed according to strategic leaders principles by most efficiently managing and allocating resources and budget, suitably and systematically managing internal agencies, employees, materials, equipment, and tools, examining and evaluating performance in accordance with organization strategy, making leadership of Song Khla Provincial Administrative Organization acceptable to employees of Song Khla Provincial Administrative Organization and people.

6.2 State of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization: This was to discuss results for answering objectives and hypothesis on state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization. Research results showed that state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization was at the good level, which was consistent with research hypothesis. This indicated that state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization considerably attached importance to use of this guideline in the organization because the organization was developed as Learning Organization for modernizing management and keeping up with competition in the period of changes. After considering each aspect, the researcher found that excellence and considerable knowledge had the highest mean, followed by team learning, wide thinking method and perspective, shared vision, and systematic thinking.

1) Excellence and considerable knowledge: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that employees were encouraged to attach importance to guidelines of developing Song Khla Provincial Administrative Organization to be Learning Organization. Employees were developed to have knowledge and understanding of roles of Song Khla Provincial Administrative Organization. Employees were developed to adjust their work behavior and work guidelines according direction and goals of Song Khla Provincial Administrative Organization. Employees were encouraged to learn new things at all times for increasing work potential. Employees were encouraged to have more knowledge such as academic meeting, organizing the training and seminar, arranging space for seeking

knowledge such as internet, books, magazine in Song Khla Provincial Administrative Organization.

2) Wide thinking method and perspective: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that Song Khla Provincial Administrative Organization had determined policy framework on Learning Organization for employees of Song Khla Provincial Administrative Organization. Employees had opportunity to cooperate and support development of work system, work method, training of Song Khla Provincial Administrative Organization. Employees developed and supported Song Khla Provincial Administrative Organization to create learning project for community and employees such as Solid Waste Separation Project for Recycling, Youth Sport Development Project. Employees were encouraged to use their concept to analyze information according to each situation for making decision on real work. Employees were encouraged to have creative idea to bring about better changes of Song Khla Provincial Administrative Organization. Employees were encouraged to propose and express opinions on strengths and weaknesses of Song Khla Provincial Administrative Organization.

3) Shared vision: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that employees were encouraged to have love and unity, help make vision of Song Khla Provincial Administrative Organization achieve success, support and accept thinking and policy plan jointly determined by employees. Executives and employees had created shared vision on working for Song Khla Provincial Administrative Organization. Employees were encouraged to mutually exchange vision and jointly determine vision and goals of Song Khla Provincial Administrative Organization.

4) Team learning: Research results showed that this component had considerable mean. This indicated that employees were developed to work in team. Employees were encouraged to receive the training in teamwork learning method. Employees were encouraged to join work development process by being able to propose idea beneficial to Song Khla Provincial Administrative Organization and organizing group activity and meeting for sharing experience, knowledge, and opinions.

5) Systematic thinking: Research results showed that this component had moderate mean. This indicated that employees were stimulated to be aware and attach importance to their position and responsibilities. Data storing system was developed for linking and exchanging data and can be used in every situation. Employees' working was systematically developed by planning work prioritization. Work guidelines were developed for increasing employees' potential to keep up with changes. There was discussion of problems for sharing knowledge. There was development of knowledge on analysis and decision of employees for systematically solving problems.

6.3 Strategic leadership which affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization: This was to discuss results for answering objectives and hypothesis on strategic leadership which affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization. Research results showed that strategic leadership affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization at the significant level of 0.05. This indicated that strategic leadership affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization in general. After considering each aspect, the researcher found that 1) suitable control of the organization, 2) focusing on ethical practice, 3) organizational resources management affected Learning Organization development guidelines of Song Khla Provincial Administrative Organization at the significant level of 0.05. This indicated that components of strategic leadership consisting of organizational resources management, focusing on ethical practice, suitable control of the organization affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization.

7. Recommendations

The researcher would like to give recommendations about the research on strategic leadership which affected state of being Learning Organization of Song Khla Provincial Administrative Organization as follows;

7.1 Policy recommendations

1) Executives/employees of Song Khla Provincial Administrative Organization should focus on transparent management which can be examined in every step of working by thinking of common interests of the organization. There should be consideration of employees' moral and ethics when considering work progress.

2) Song Khla Provincial Administrative Organization should attach importance to efficient management of limited resources for the highest benefits of the organization such as suitably allocating budget, putting the right man in the right job.

3) The organization should be suitably controlled at all time such as efficiently changing management strategy in accordance with changing environment, examining and evaluating performance to be consistent with the specified strategies and guidelines to enable the organization to continuously develop.

7.2 Action recommendations

1) Executives should increasingly encourage employees to be aware and attach importance to their position and responsibilities. They should develop knowledge on analysis and decision for solving problems by organizing the training and seminar for increasing knowledge and potential of working and continuously monitoring and evaluating performance of employees.

2) Executives should develop organizational resources on data storing system which can link and exchange data and can be used in every situation. They should develop employees to have knowledge and capability on work amid rapidly changing environment because the organization wants efficient employees and modern information system.

7.3 Recommendations for future research

1) This was to study Provincial Administrative Organization which is a large organization. People interested may study municipality or Sub-district Administrative Organization so that they may receive different data which can be compared with data of Provincial Administrative Organization to obtain more complete research data.

2) There should be quantitative and qualitative study for obtaining more complete data by in-depth study which is very beneficial to Song Khla Provincial Administrative Organization or other organizations.

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- แก้วตา ไทรงาม ; และคนอื่นๆ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้, สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร
- ณัฐกานต์ นาคันต์. (2553). ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ณัฐ วัฒนพานิช. (2550). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์. ปรัชญาคุุณบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัด เดชทรัพย์. (2551). การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอบึงสามพัน จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารการพิมพ์.
- ชมภู เหนือศรี. (2551). บทบาทของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชนาทร ทับพร. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549). การศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด.

- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- บุญพลอย แอบจันอัด. (2546). การศึกษากระบวนการควบคุมคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรเทาอาการคัดกรับกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.
- พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. (2552). ผลของการพยาบาลเจ้าของไข้ในผู้ป่วยจิตสารเสพติด ต่อความพึงพอใจของพยาบาลและความพึงพอใจของผู้ป่วย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานะ ค่านเท่ง. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลควนสตอ อำเภอกวนโดน จังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรรณรัตน์ ยาทิพย์. (2550). ความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร: อริยชน.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.
- วรุณ ญาณสาร. (2544). ภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพมหานคร: ธนธการพิมพ์.
- ธนศ จำเกิด. (2541). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ. 1(9) : 28-31.

- ทศสุณีย์ ไตมี. (2551). ทัศนะของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรดิตถ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- ทองเสริม ใจตรง. (2549). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ศิริรัตน์ ชุนทคล้าย. (2546). ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. นนทบุรี: บริษัทออฟเซ็ทเฟรส จำกัด.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคนอื่นๆ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารการพิมพ์.
- มานิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์จำกัดสมบูรณ์.
- นภัสสร ศรีสวัสดิ์. (2554). การพัฒนาองค์กรมีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ. (2545). ทฤษฎีองค์การและกระบวนการจัดการ. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- สมคิด ชุมนุพพร. (2549). การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย โภคสวัสดิ์. (2553). วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และตามความต้องการของบุคลากรพนักงาน สังกัดเทศบาลเมืองมุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุนทร อนันตพันธ์. (2553). การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลปริก อำเภอสะเตาะ จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุจิตราภรณ์ สาภาอินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris; C. & Schon; D.C. (1996). Organization Learning : Theory, Method, and Practices. Ma : Addison.
- Bass, B. M., Waldman, D. M., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. Leadership style and student achievement in small rural.
- David, B. (1997). Transformational Leadership and Organization Learning : Leader Actions That Stimulate Individual and Group Learning. Dissertation Abstracts International.
- Dudrin, A.J. (1998). Leadership research finding, practice, and skills. Houghton Mifflin company.
- Hitt, A M., Lreland, D. R., and Hoskisson, E.R. (2005). Strategic Management. Ohio. Thomson.
- Michael J. Marquardt. (1996) . Building the learning organization. New York : McGraw – Hill.
- Michael J. Marquardt. (2005). Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements Corporate Learning. Davies-Black Publishing.
- Nahavandi, A. (2000). the art and science of leadership. : Prentice Hall.
- Marquardt; & Reynolds. (1994). The Global Learning Organization. New York : Irwin. Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York.
- Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York.
- Sabherwal, R. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. Decision Sciences.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กระทรวงพลังงานออนไลน์ ออนไลน์. (2556). กระทรวงพลังงาน - ศูนย์รวมข่าวกระทรวงพลังงาน, 26 พฤษภาคม 2556. <http://paidoo.net/scoop>.
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน ออนไลน์. (2556). องค์การแห่งการเรียนรู้, 22 พฤษภาคม 2556. http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ.
- อโณมา คงตะแบก. (2556). องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑, 25 พฤษภาคม 2556. www.hss.moph.go.th/KM/upload_file/data1/learnning_or.pdf
- วรวรรณ วาณิชเจริญชัย. (2556). การเรียนรู้เป็นทีม, 25 พฤษภาคม 2556. <http://www.elearning.ns.mahidol.ac.th/km/index.php/knowledge>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



COA.No.	2013/055.0703
---------	---------------

Documentary Proof of The Committee for Research Ethics (Social Sciences)

Title of Project:	The Influences of Strategic Leadership toward Learning Organization Development of Songkhla Provincial Administration Organization
Principal Investigator:	Mr. Maytee Juntaro
Name of Institution:	Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
Approval includes:	1) MU-SSIRB Submission form version received date 1 March 2013 2) Participant Information sheet version 1 March 2013 3) Informed Consent form version date 25 December 2012 4) Questionnaire received date 25 December 2012

The Committee for Research Ethics (Social Sciences) is in full compliance with International Guidelines of Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

Date of Approval:	7 March 2013
Date of Expiration:	6 March 2014

Signature of Chairman:.....

(Assoc. Prof. Pichet Kalamkasait)

Signature of Head of the Institute:.....

(Assoc. Prof. Dr. Wariya Chinwanho)

Dean of Faculty of Social Sciences and Humanities



สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
โทร.0 2441 9180 โทรสาร.0 2441 9181

ที่ ศธ 0517.12/(วจ) ๑๖0

วันที่ 11 มีนาคม 2556

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณารับรองโครงการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรศิริฤ

ตามที่ นักศึกษาของท่านส่งโครงการวิจัยมาเพื่อขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์ เรื่อง:	
ชื่อโครงการ (ไทย)	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ชื่อโครงการ (อังกฤษ)	The Influences of Strategic Leadership toward Learning Organization Development of Songkhla Provincial Administration Organization
ชื่อผู้วิจัย	นายเมธี จันทโร
รหัสโครงการวิจัย	MU-SSIRB: 2013/043.2512 (B1)

คณะกรรมการการวิจัยธรรมการวิจัยในคนฯ ได้พิจารณาโครงการวิจัยแล้ว มีมติเห็นสมควรให้การรับรอง
ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ขอเรียนระเบียบของคณะกรรมการการวิจัยฯ ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) ขอให้ศึกษานำเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยได้รับการบอกกล่าวและเต็มใจ ที่มีตราประทับรับรองจากคณะกรรมการการวิจัยในคนไปสำเนาให้กับผู้เข้าร่วมการวิจัยเท่านั้น 2) หากนักศึกษาต้องการปรับเปลี่ยนรายละเอียดบางส่วนโครงร่างวิจัย ขอให้ศึกษาแจ้งมายังคณะกรรมการฯ โดยกรอกแบบฟอร์มการขอปรับเปลี่ยนโครงร่างวิจัย (Protocol Amendment) เพื่อขอรับการพิจารณารับรองก่อนเริ่มดำเนินการ เมื่อคณะกรรมการฯ พิจารณารับรองแล้วจะมีหนังสือตอบรับ (Acceptance Letter) แจ้งไปยังท่าน โดยระบุวันที่พิจารณารับรอง

ภาคผนวก ข



แบบสอบถามประกอบการวิจัย
เรื่อง“ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา”

คำชี้แจง

คำถามในแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไป ของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลทุกอย่างจะเก็บไว้เป็นความลับจะไม่นำมาเปิดเผยในที่ใดๆ ขอความกรุณาให้ท่านตอบคำถามให้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือ

(นายเมธี จันทโร)

นักศึกษาปริญญาโท สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณากรอกข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

3. ระดับการศึกษา

- ☐ ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า
- ☐ ปริญญาตรี
- ☐ ปริญญาโท
- ☐ สูงกว่าปริญญาโท

4. ท่านมีประสบการณ์การทำงาน

- ☐ น้อยกว่า 5 ปี
- ☐ 5 - 10 ปี
- ☐ มากกว่า 10 ปี

5. ตำแหน่งงาน

- ☐ ผู้ปฏิบัติงาน
- ☐ ผู้บริหาร

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์					
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน					
2. กำหนดกลยุทธ์ ได้เหมาะสมกับบริบทของสังคมองค์การ					
3. มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ องค์การก่อนการจัดทำแบบแผนกลยุทธ์					
การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ					
4. มีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้ เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด					
5. บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์การ					
6. มีการจัดระบบ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ					
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ					
7. มีการกำหนด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม					
8. การมีสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อควบคุมพฤติกรรมพนักงาน					
9. มีการเลือกใช้วัฒนธรรมและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเหมาะสม					
10. มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม ให้พนักงานเกิดความรัก สามัคคี ท่วมเทในการทำงาน					
การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม					
11. การบริหารขององค์การ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน ของการทำงาน					

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12.ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วม การตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร เป็นสำคัญ					
13.มีการพิจารณาถึงคุณธรรม จริยธรรม ของ ผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน					
การควบคุมองค์การให้เหมาะสม 14.มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหาร เพื่อความมี ประสิทธิภาพขององค์กรอยู่เสมอ					
15.มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้					
16.ดำเนินการเชิงบูรณาการ การบริหาร การจัดสรร ทรัพยากร งบประมาณ อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด					
17.บริหารจัดการ หน่วยงานภายใน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ได้อย่างเหมาะสมเป็นระบบ					

**ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสงขลา**

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความเป็นเลิศและรอบรู้					
1.พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ อบจ.สง. เป็นอย่างดี					
2.ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนา อบจ.สง. ไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
3. พยายามให้บุคลากรศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
4.มีการพัฒนาให้บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของ อบจ.สง.					
5.มีการพัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร เช่น การประชุมวิชาการ จัดอบรม สัมมนา ฯลฯ					
6.อบจ.สง. มีการจัดพื้นที่สำหรับการแสวงหาความรู้ เช่น จาก อินเทอร์เน็ต,หนังสือ,วารสาร, นิตยสาร ฯลฯ					
วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง					
7.เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเองวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานการณ์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจริง					
8.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดริเริ่มใหม่ๆที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแก่อบจ.สง. ได้					

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.บุคลากรมีโอกาสดำเนินการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานการอบรมของ อบจ.สข.					
10.กระตุ้นให้มีการเปิดกว้างต่อการเสนอและแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทั้งด้านข้อดีและข้อเสียของอบจ.สข.					
11.อบจ.สข. มีการกำหนดกรอบ นโยบาย ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรของ อบจ.สข.					
12.พัฒนาสนับสนุนให้ อบจ.สข. มีความคิดริเริ่มโครงการในแง่การเรียนรู้แก่ชุมชนและบุคลากร เช่น โครงการแยกขยะเพื่อรีไซเคิล โครงการพัฒนา กีฬาเยาวชน					
วิสัยทัศน์ร่วมกัน 13. ผู้บริหาร และ บุคลากรได้สร้างวิสัยทัศน์ ที่เห็นพ้องต้องกันในการปฏิบัติงานให้กับ อบจ.สข.					
14.กระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ					
15.เสริมสร้างบุคลากรให้มีความรักสามัคคี ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันในการทำ วิสัยทัศน์ของอบจ.สข. ให้ประสบผลสำเร็จ					
16.มีการเปิดโอกาสให้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ อบจ.สข. อย่างเท่าเทียมกันทุกคน					
17.ให้การสนับสนุนและยอมรับการนำเสนอความคิด แผนนโยบายที่บุคลากรกำหนดร่วมกัน					
การเรียนรู้เป็นทีม 18.จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20.ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนางาน โดยสามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ อบจ.สข.					
21.มีการจัดกิจกรรมกลุ่ม การประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
ความคิดเชิงระบบ 22.จัดให้มีการนำประเด็นที่เป็นปัญหา มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันใหม่					
23.กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง					
24.พัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
25.พัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนจัดลำดับความสำคัญของงาน					
26.พัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ การตัดสินใจของบุคลากรเพื่อการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ					
27.พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์					

ขอขอบคุณทุกท่านในความร่วมมือ
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

แบบตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาของผู้เชี่ยวชาญในการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

ตารางผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
แบบสอบถามในส่วนที่ 1 : คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา						
ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์						
1	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	0	2	0.66	ใช้ได้
ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร						
4	1	1	0	2	0.66	ใช้ได้
5	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
6	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล						
7	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
10	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม						
11	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
13	1	1	0	2	0.66	ใช้ได้
14	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม						
15	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
แบบสอบถามในส่วนที่ 2 :						
คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา						
ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้						
1	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
6	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านวิสัยคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง						
7	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
9	1	0	1	2	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	3	0.66	ใช้ได้
11	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
13	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
15	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม						
18	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
แบบสอบถามในส่วนที่ 2 :						
คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา						
ด้านความคิดเชิงระบบ						
22	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
23	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ก



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอขอบประกาศนียบัตรนี้ เพื่อแสดงว่า

นายเมธี จันทโร

ผ่านการอบรมเรื่อง จริยธรรมการวิจัยในคน: สาขาสังคมศาสตร์

วันเสาร์ที่ ๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๔

ณ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

ขอให้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรธีร์

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

ประธานคณะกรรมการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมฯ

รองศาสตราจารย์ ดร.วริยา ชินวรโร

คณบดี

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์



ที่ ศธ 0521.2.09/ว.222

กองบรรณาธิการวารสารวิทยบริการ
สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

29 กรกฎาคม 2556

เรื่อง ตอบรับลงบทความ

เรียน นายเมธี จันทโร

ตามที่นายเมธี จันทโร นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ สาขานโยบายสาธารณะ และการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลได้ส่งบทความ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา กองบรรณาธิการวารสารวิทยบริการ ยินดีรับบทความของท่าน เพื่อเผยแพร่ในวารสารวิทยบริการ โดยกำหนดลงเผยแพร่ในฉบับปีที่ 25 ฉบับที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน 2557)

กองบรรณาธิการวารสารวิทยบริการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิเชษฐ เพียรเจริญ)

นักวิชาการโสตทัศนศึกษาชำนาญการพิเศษ
บรรณาธิการวารสารวิทยบริการ

กลุ่มงานพัฒนาและเผยแพร่นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา
โทรศัพท์/โทรสาร 0-7334-8627

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นายเมธี จันทโร

วัน เดือน ปีเกิด

11 ตุลาคม พ.ศ. 2530

สถานที่เกิด

สงขลา, ประเทศไทย

วุฒิการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, พ.ศ. 2550 - 2553

บริหารธุรกิจบัณฑิต

สาขาการตลาด

มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2554 - 2556

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

(นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ที่อยู่ปัจจุบัน

138/1 หมู่ 5 ตำบลสิงหน้อย อำเภอสิงหนคร

จังหวัดสงขลา 90280

E-mail: maytee_tee@hotmail.com

ทุนวิจัย (Research Grant)

“วิทยานิพนธ์” ได้รับการสนับสนุนการวิจัยบางส่วนจาก
สมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล”

(This thesis partially supported by Graduate Studies of
Mahidol University Alumni Association)