

## ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สนธิ ไสยคล้าย\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีระดับภาวะผู้นำและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และพบว่า ภาวะผู้นำของเทศบาลนครหาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า หน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่มีภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยสำนักงานคลังมีระดับภาวะผู้นำและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้

## Abstract

The subject of this research was the Leadership and the Learning Organization of the Hatyai City Municipality, Songkhla Province. The objectives of this research were to 1.) To study the level of leadership of the Hatyai City Municipality Executives. 2.) To study the level of being a learning organization of the Hatyai City Municipality, Songkhla Province. 3.) To study the relationship between the leadership and being a learning organization of the Hatyai City Municipality, Songkhla Province and 4.) To study the comparison of opinions in the dimension of leadership and being a learning organization of each sectors under the Hatyai City Municipality, Songkhla Province. The research results were that the Hatyai City Municipality, Songkhla Province has the level of leadership and being a learning organization at a very good level and found that the leadership of the Hatyai City Municipality has positive relationship with being a learning organization of the Hatyai City Municipality in very high level which was statistically significant. The comparison of leadership and being a learning organization of each sector under the Hatyai City Municipality, Songkhla Province found that there was a difference of leadership and learning organization as the Financial Bureau had a higher level of leadership and being a learning organization than the other sectors

**KeyWord:** Leadership, Learning organization

\* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## บทนำ

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและความได้เปรียบทางธุรกิจ การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับองค์กรของตน ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ และในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าไม่เพียงแต่องค์กรทางธุรกิจเท่านั้นที่ต้องเผชิญหรือต้องปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์การของทางราชการก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการปรับระบบราชการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไทยในปัจจุบันนั้นจะเน้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถที่จะรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์โดยมีการยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์กรมีความทันสมัย อีกทั้งยังต้องเป็นองค์การให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนหรือบูรณาการภายในองค์การได้อย่างทันทั่วทั้งเพื่อให้สอดคล้อง และสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงภายนอกโดยลักษณะขององค์การที่มีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักในทุกระดับขององค์การ ที่ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนได้อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุดทั้งนี้เพื่อนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ เรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” เพราะตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ทั้งนี้ เซงเก้ (Senge, 1990) เห็นว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษานโยบายสำคัญของเทศบาลเองที่ได้กำหนดไว้ในส่วนของนโยบายด้านการพัฒนาสังคม ในข้อ 1.1.3 ที่ว่าเทศบาลนครหาดใหญ่ต้องการพัฒนานครหาดใหญ่ให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ โดยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในจุดต่างๆ ของเมือง ตามความเหมาะสม ดังเช่น โครงการหอศิลป์นครหาดใหญ่ เจลิมพระเกียรติฯ พิพิธภัณฑ์นครหาดใหญ่ เป็นต้น เมื่อเทศบาลนครหาดใหญ่จะพัฒนานครหาดใหญ่ให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเห็นว่า เทศบาลเองก็ต้องสร้างองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน และจากที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้วว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำนั้น มีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะผลักดันให้เกิด

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความเป็นภาวะผู้นำสูงเล็งเห็นความสำคัญของการสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นที่มาของการศึกษาและการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

### วิธีการศึกษา

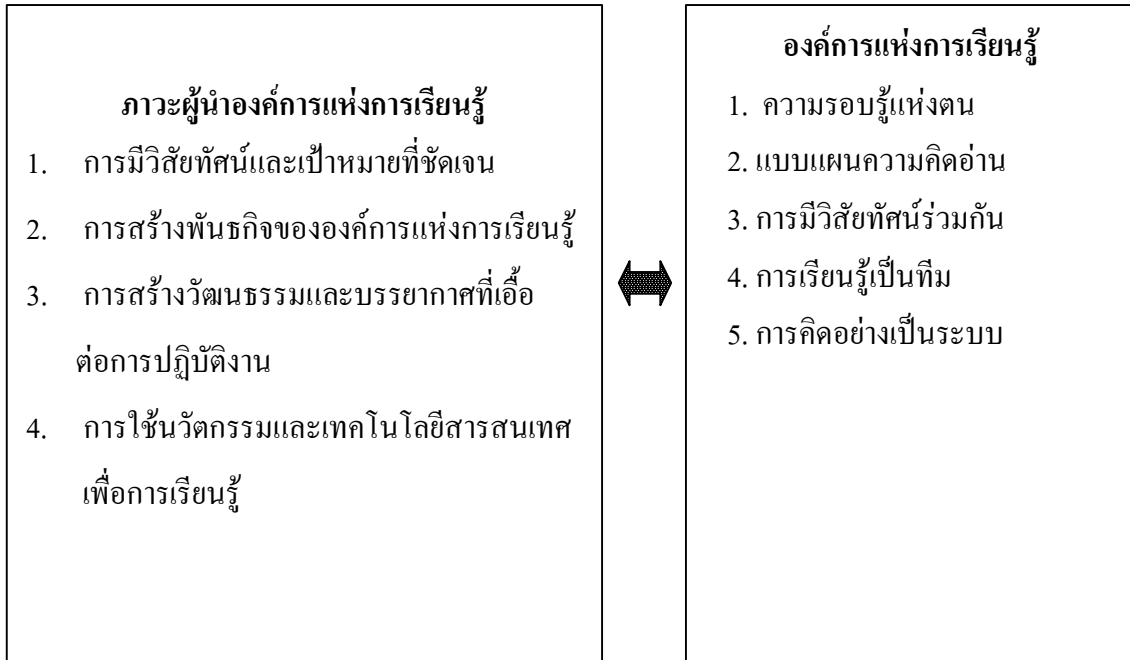
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จ.สงขลา ศึกษาด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรในระดับหัวหน้าหน่วยงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ อีกทั้งทางผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่มากยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาลระดับ 5 ขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างดี จำนวน 230 คน

สถิติที่ใช้เพื่อการศึกษาวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการอธิบายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) อังในศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2546) ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และการใช้สถิติทดสอบ One – Way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



### ผลการวิจัย

#### ระดับภาวะผู้นำ

พบว่า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนมี ( $\bar{X} = 3.94$ ) โดยบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ และวิธีการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้

2. การสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.85$ ) พบว่ามีการกำหนดบทบาทภารกิจ รวมถึงกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่จะสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านการจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) พบว่าผู้บริหารเน้นให้มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภายในองค์การและเน้นการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันความรู้และก่อให้เกิดการไหลเวียนของข่าวสาร

4. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.79$ ) พบว่า ผู้บริหารได้ให้มีการวางระบบและสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์และสนับสนุนให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากนั้น โดย

ทุกองค์ประกอบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ การแปลผลของแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับหัวหน้างานที่พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลสัมภาษณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของนายกเทศบาลที่นำโดยนายไพโร พัฒโน โดยจากการที่ได้ศึกษาประวัติของผู้นำท่านนี้พบว่า นายไพโร พัฒโน จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จากสหรัฐอเมริกา ด้วยความสนใจทางการเมืองมาตั้งแต่เด็ก เหตุเพราะมีบิดาเป็นนักการเมืองที่ซื่อสัตย์สุจริต เคร่งครัดและยึดถือกฎหมาย เป็นต้นแบบ จึงมุ่งหวังที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเจริญรอยตามผู้เป็นบิดาและจากประสบการณ์ในการทำงานโดยเคยดำรงตำแหน่งทางการเมืองในระดับชาติที่สำคัญๆ เช่น เลขานุการรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการคลัง รองประธานกรรมการสื่อสาร คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และด้วยอุดมการณ์แห่งผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงสังคมและควบคุมบรรยากาศการเมืองให้เข้ากับวิถีความเป็นอยู่ โดยไม่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพ ส่งผลให้นายไพโร พัฒโน เป็นผู้นำแห่งความเปลี่ยนแปลงทำให้หาดีใหญ่เพียงพร้อมไปด้วยความหลากหลาย มีความทันสมัยเทียบเท่าสากล เมื่อแนวคิดดังกล่าวได้ถูกถ่ายทอดสู่ผู้บริหารและบุคลากร จึงส่งผลให้บุคลากรเห็นถึงบทบาทการเป็นแบบอย่างในความเป็นผู้นำและค่อยๆ ซึมซับและหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว ดังนั้นความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำของบุคลากรจึงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548; น.1) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำว่า ผู้นำมีความสำคัญโดยจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ สอนแนะบุคลากรและใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือในการวางแผนการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และแนวคิดที่ว่า การจะมีภาวะผู้นำในระดับสูงและดีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น บทบาทที่สำคัญคือการสนับสนุนการเรียนรู้และมีการถ่ายโอนความรู้ผ่านกลไกสำหรับการถ่ายโอนความรู้และผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่ดีควบคู่กันไป และจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่พบว่าเทศบาลนครหาดใหญ่ค่อยๆ มีการปรับโครงสร้างการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิด แสดงความสามารถอย่างเต็มความสามารถมีการมอบโครงการให้ไปศึกษาและเรียนรู้และปฏิบัติ จากลักษณะดังกล่าวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากรมีความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า

**ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน**

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบดังกล่าวในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่

1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการระบุงิจกรรมและวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ผู้บริหารมีนโยบายที่ส่งเสริมความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ในงาน

4. ผู้บริหารได้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในการพัฒนาองค์การ ซึ่งการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของเทศบาลนครหาดใหญ่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเห็นได้จากนโยบายสำคัญของเทศบาลเองที่ได้กำหนดไว้ในส่วนของนโยบายด้านการพัฒนาสังคม ในข้อ 1.1.3 ที่ว่าเทศบาลนครหาดใหญ่ต้องการพัฒนานครหาดใหญ่ให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ โดยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในจุดต่าง ๆ ของเมือง ตามความเหมาะสม ดังเช่น โครงการหอศิลป์นครหาดใหญ่ เฉลิมพระเกียรติฯ พิพิธภัณฑ์นครหาดใหญ่ เป็นต้น และจากการที่ได้สัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บุคลากรเห็นว่าผู้นำมีการกำหนดและได้มีการชี้แจงให้ในที่ประชุมได้ทราบอย่างชัดเจน ถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่จะพัฒนาให้หน่วยงานเทศบาลนครหาดใหญ่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และขอความร่วมมือทุกภาคส่วนให้ร่วมกันพัฒนาเพื่อทำให้เทศบาลเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดที่ แคมเบอร์กและแอนดริวส์ (1990) ได้สรุปว่า ผู้นำแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทราบ รวมถึงต้องมีการเตรียมการและเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล

#### ด้านการสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารของเทศบาลนครหาดใหญ่ มีความเป็นภาวะผู้นำในด้านการสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมาก ได้แก่

1. ผู้บริหารได้มีการกำหนดบทบาทภารกิจ รวมถึงกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่จะสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรม หรือการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การมองภาพองค์การ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสร้างทัศนคติให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มีการกำหนดบทบาทภารกิจ รวมถึงกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่จะสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้มีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และการมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการส่งเสริมและสร้างทัศนคติให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรนั้นเทศบาลนครหาดใหญ่ ได้กำหนดไว้ในส่วนของแผนพัฒนาบุคลากร เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมบุคลากร การจัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่ ซึ่งลักษณะของกิจกรรมที่บุคลากรได้เข้าร่วมจะมีการประชุมและเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น จากนั้นก็มีการสรุปเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเทศบาลได้มีการจัดขึ้นในทุก ๆ ปี ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่รู้จบ ดังแนวคิดของแมค อีแวน (1998) ที่ได้กล่าวถึงการมีภาวะผู้นำองค์การแห่ง



การเรียนรู้ว่า ผู้นำจะต้องกำหนดเป็นพันธกิจออกมาอย่างชัดเจนรวมถึงต้องมีการสื่อสารพันธกิจนั้นให้บุคลากรมีความเข้าใจ ซึ่งพันธกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อทำให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องคือการฝึกอบรมและปลูกฝังให้ความรู้ รวมถึงการถ่ายทอดให้บุคลากรได้เรียนรู้การมองภาพองค์การการแก้ปัญหาองค์การอย่างเป็นระบบ

#### ด้านการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

พบว่าผู้บริหารเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลามีภาวะผู้นำในด้านดังกล่าว อยู่ในระดับมาก โดยพบว่าทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด ได้แก่

1. ผู้บริหารเน้นให้มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภายในองค์กร
2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมและช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บริหารเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร
4. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันความรู้ ก่อให้เกิดการไหลเวียนของข่าวสาร
5. ผู้บริหาร บุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความรู้ภายในองค์กร
7. บุคลากรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้รู้และผู้รักการเรียนรู้
8. ผู้บริหารได้ให้มีการจัดทำหรือจัดหาแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นความสำคัญจึงเน้นให้มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันความรู้ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการไหลเวียนของข่าวสาร ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานโดยเริ่มจากการที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้การทำงานและการประสานงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและยังเน้นให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้รู้และผู้รักการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ภายในองค์กร รวมทั้งได้มีการจัดทำหรือจัดหาแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และจากการสัมภาษณ์พบว่าเนื่องจากการที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องการให้บรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรมีลักษณะเหมือนพีเหมือนน้องที่มีลักษณะของการแบ่งปันและถ่ายทอดกัน การจัดนิทรรศการ หรือประชุมความรู้ เพื่อให้ความรู้บุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ดังแนวคิดของแมค อีแวน (1998) ที่ได้กล่าวถึงความเป็นภาวะผู้นำในองค์กรว่าผู้นำจะต้องเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันและสร้างวัฒนธรรมรวมถึงบรรยากาศที่เอื้อในการทำงาน

### การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้

พบว่า ผู้บริหารเทศบาลนครหาดใหญ่มีภาวะผู้นำในด้านดังกล่าว ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อได้แก่

1. ผู้บริหารได้วางระบบและสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์
2. ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
3. ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อการทำงานทั่วทั้งองค์การ

4. ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ  
อธิบายได้ว่า ผู้บริหารเทศบาลนครหาดใหญ่มีการวางระบบและสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ และส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการทำงานทั่วทั้งองค์การ มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ดังนั้นการที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประเด็นดังกล่าวในระดับมาก อาจเนื่องจากการที่บุคลากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างสะดวกและทั่วถึงทั้งเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย หรือเพื่อการค้นคว้าหาความรู้ หรือการติดตามข่าวสารในปัจจุบัน เพราะจากการที่ได้สัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่า พนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่ ส่วนใหญ่จะมีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการทำงานและทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ด และ เรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ที่ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อช่วยพัฒนางานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยสนับสนุนให้มีการจัดตั้งเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยให้การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ และนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เช่น การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล การฝึกอบรมโดยผ่านการเล่นเกมส์ (Simulation Games) ซึ่งเป็นการพัฒนาพนักงานจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเทศบาลนครหาดใหญ่ที่พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำขององค์การอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีลักษณะร่วมกันกับเทศบาลนครหาดใหญ่ที่ต่างได้ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรในทุกระดับ ต่างเห็นความสำคัญว่า การมีวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและต้องกำหนดเป็นพันธกิจ ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยหลอมความคิดและพฤติกรรมให้บุคลากรมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน



โดยมีผู้นำเป็นผู้ชี้แนะและสนับสนุน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความมั่นใจว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างเป็นพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการทำให้บรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงาน และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์ประกอบเหล่านี้โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ เป็นฉันทามติขององค์การที่สนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกันในที่สุด (Marquardt and Reynolds, 1994)

### ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) และทุกองค์ประกอบมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 3.85$ ) พบว่าบุคลากรมีความพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อความทันสมัยและก้าวหน้าทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกโดยเทศบาลได้จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้

2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ( $\bar{X} = 3.88$ ) พบว่า บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีการคิดพิจารณาทบทวนและไตร่ตรองการทำงานก่อนการตัดสินใจเสมอ และบุคลากรเองก็มีการฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.89$ ) พบว่า บุคลากรต่างมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับเทศบาลและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของเทศบาล

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 3.88$ ) พบว่า เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและบุคลากรได้รับการอบรมเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.83$ ) พบว่า เทศบาลมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบโดยเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาโดยเน้นให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน

อธิบายได้ว่า บุคลากรเทศบาลนครหาดใหญ่มีคุณสมบัติตามองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) กล่าวคือ บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.89$ ) มีการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 3.89$ ) มีแบบแผนความคิดอ่าน ( $\bar{X} = 3.88$ ) มีความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 3.85$ ) และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.83$ ) ซึ่งให้เห็นว่า เทศบาลนครหาดใหญ่ได้มีการ

นำเอาแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีการพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” และจากความมุ่งมั่นของผู้นำเทศบาลที่ต้องการพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรผ่านกิจกรรมการส่งเสริมความรู้หลากหลายกิจกรรมทั้งในเวลาปฏิบัติงานหรือช่วงเวลาที่จัดขึ้นโดยเฉพาะให้อิสระทางความคิดแก่หน่วยงานและบุคลากร มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเน้นการร่วมมือและทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มาร์ควอร์ด และ เรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) เห็นเป็นแนวทางเดียวกันที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ การมีกิจกรรมการเรียนรู้ของทีม สร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและกระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ ยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

พิจารณาเกี่ยวกับการเห็นความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า บุคลากรเห็นความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่ประโยชน์ทั้งในแง่ของประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรเอง ประโยชน์ต่อการพัฒนาความรู้ของประชาชน และประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเทศบาล ซึ่งให้เห็นว่าบุคลากรต่างมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและมุ่งสร้างองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านความรอบรู้แห่งตน

พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก และทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมากเช่นกัน ได้แก่

1. เทศบาลได้จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้
2. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงการดูงานทั้งในและนอกสถานที่
3. มีการสนับสนุนให้ได้รับการอบรมระยะสั้นและระยะยาว
4. เทศบาลได้เปิดโอกาสให้บุคลากรนำวิทยากรใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
5. เทศบาลมีระบบสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อ
6. บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจและเฝ้าหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

7. บุคลากรมีความพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อความทันสมัยและก้าวหน้าทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก

8. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งให้เห็นว่าบุคลากรของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อความทันสมัยและก้าวหน้า ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก โดยเทศบาลเองได้จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และบุคลากรเองก็มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงการดูงานทั้งในและนอกสถานที่ มีการอบรมระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เทศบาลยังได้เปิดโอกาสให้บุคลากรนำวิทยากรใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น และจากการที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทั้งจากการใช้แบบสอบถามประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่า เทศบาลพยายามสร้างความรอบรู้ให้กับบุคลากร โดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ซึ่งและกันโดยการซักถาม การส่งเสริมและเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นต้น โดยมีแนวคิดที่บุคลากรทุกคนต้องมีความรอบรู้สามารถแก้ปัญหา ตอบข้อสงสัยและให้คำแนะนำแก่ประชาชนที่เข้ามาใช้บริการได้ ถึงแม้ว่าภาระงานดังกล่าวจะไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบโดยตรงก็ตาม

#### ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับ มาก และพิจารณาทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากเช่นกัน ได้แก่

1. บุคลากรมีการคิดพิจารณาทบทวนไตร่ตรองการทำงานก่อนตัดสินใจเสมอ
2. บุคลากรมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ
3. มีการฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ
4. มีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไข
5. มีวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางด้านความคิด
6. บรรยากาศการประชุมของหน่วยงานมีลักษณะที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง

7. บุคลากรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุม

8. เทศบาลมีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ

9. เทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหาในหน่วยงานร่วมกันชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีการคิดพิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจหรือลงมือปฏิบัติงานเสมอ บุคลากรมักฝึกฝนทักษะในการคิดและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ บุคลากรมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและเทศบาลยังได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสดง

ความคิดเห็นอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางด้านความคิด เช่น การเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมโดยทั่วถึง การนำปัญหาต่าง ๆ มาร่วมกันคิดวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขร่วมกัน เป็นต้น สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างแบบแผนความคิดอ่านนั้น เทศบาลจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และมีการคิดวางแผนก่อนการลงมือทำงานเสมอ และรู้จักการสืบค้นข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ

#### ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

พบว่า เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก และรายชื่อคำถามอยู่ในระดับมากได้แก่

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับเทศบาล
2. เทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. บุคลากรทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน
4. บุคลากรให้ความร่วมมือและสามารถรวมพลังแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานร่วมกัน
5. บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในงาน
6. ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในงานกับผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ
7. บุคลากรได้มีการพัฒนาความคิดเห็นของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของเทศบาล
8. บุคลากรมักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงาน

ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรให้ความสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ โดยการพัฒนาและปรับวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเทศบาล หรือที่เรียกว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสัมภาษณ์ที่พบว่า เทศบาลมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยพยายามเน้นไปที่ การทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานและบุคลากรภายในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนัก ทราบและเข้าใจเป็นอย่างดีถึงเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การมีและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งและเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยแนวคิดดังกล่าวเสนอโดย เทอร์ คิง ตัน, มาร์ค (Turkingston, Mark อ้างถึงใน พรสินทร์ กาญจนพัชชี, 2551)

#### การเรียนรู้เป็นทีม

พบว่า เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก และมีรายชื่ออยู่ในระดับมาก ได้แก่

1. เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน
2. บุคลากรในเทศบาลได้รับการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน
4. เทศบาลมีการวางแผนร่วมกับหน่วยงานอื่น
5. เทศบาลได้มีการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
6. บุคลากรมีโอกาสได้เปิดใจและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

บ่งบอกว่า เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และบุคลากรส่วนใหญ่ผ่านการอบรมและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เรียนรู้การแก้ปัญหาาร่วมกันภายในหน่วยงานเดียวกันและร่วมวางแผนร่วมกับหน่วยงานอื่น และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บ่อยครั้งที่หน่วยงานเทศบาลนครหาดใหญ่จะต้องทำงานประสานกันภายในหน่วยงาน หรือกับหน่วยงานอื่นภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่พบว่าบุคลากรให้ความร่วมมือและมีการปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีเพื่อให้เป้าหมายนั้นสำเร็จลุล่วงด้วยดี และบุคลากรต่างเห็นพ้องต้องกันว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า เพราะเกิดจากการนำเอาความคิดที่หลากหลายมาวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่น่าสนใจร่วมกันเพื่อให้กลุ่มเกิดการยอมรับแนวคิด มุมมองที่ตนได้เสนอ และทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ มากขึ้น เกิดการร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนจากหลายมุมมอง อีกทั้งยังทำให้กลุ่มได้มีโอกาสสังเกตความคิดเห็นอ่านของตนเองและผู้อื่น

#### การคิดอย่างเป็นระบบ

พบว่า เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก และมีรายช้อคำถามอยู่ในระดับมากเช่นกันได้แก่

1. บุคลากรสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน
2. บุคลากรมักใช้ความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงาน

ของบุคลากรเอง

3. บุคลากรในเทศบาล ใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ

4. เทศบาลมักจะนำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

5. เทศบาลมีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและมีการตรวจสอบซ้ำ
6. บุคลากรได้ใช้วิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผลเพื่อการตัดสินใจปัญหาต่างๆ
7. บุคลากรสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้

บ่งบอกว่า บุคลากรมีการนำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตทั้งของตนเอง และบุคคลอื่นมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยสามารถเชื่อมโยงในเรื่องของเหตุและ

ผลออกมาได้อย่างชัดเจนและมีระบบ มีการใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ ๆ ซึ่งการฝึกคิดอย่างเป็นระบบนั้น จากผลการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรได้รับการส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวจากการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานมอบหมายให้บุคลากรไปดำเนินการโดยจะให้อิสระทางความคิดในการทำงาน ตั้งแต่การวางแผนการทำงาน การดำเนินงานตามแผนการที่ได้วางไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยประสบการณ์และการค้นคว้าหาความรู้สิ่งใหม่ ๆ การนำประสบการณ์ในอดีตและการเรียนรู้จากสิ่งที่มีผิดพลาดมาประยุกต์ใช้

จากการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผลของการวิจัย อยู่ในระดับมากนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพโรจน์ จิรพรไพศาล (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ และจากการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน พบว่า บุคลากรของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ มาก ทั้งนี้เนื่องจากว่า สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ เป็นหน่วยงานราชการที่มีบทบาทและเป็นที่ยอมรับรวมเผยแพร่ความรู้ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ จึงต้องมีการพัฒนาความรู้และสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเทศบาลนครหาดใหญ่ที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้มีการผลักดันเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด เช่นเดียวกันกับ งานวิจัยของ มะลิวรรณ ภูแฮมโชติ (2552) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ที่พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (2) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3) ด้านการคิดเชิงระบบ (4) ด้านแบบแผนทางความคิด (5) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล อยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากว่าได้รับส่งเสริมและผลักดันจากผู้นำและการให้ความร่วมมือจากบุคลากร และสาวิตา น้อยทรง (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 (วัดสว่างฟ้าพุทธาราม) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบแต่ละด้านได้แก่ (1) ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ (2) ด้านการมีรูปแบบความคิด (3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม (5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล มีการส่งเสริมและผลักดันอย่างจริงจังของผู้นำ เพื่อปรับองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้

พบว่าภาวะผู้นำเทศบาลนครหาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ในระดับ สูงมาก ( $r = .872^{**}$ ) โดยเมื่อ



พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ จากการศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำของเทศบาลนครหาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับที่กำหนด โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ( $r = .872^{**}$ ) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ทุกองค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ( $r = .783^{**}$ ) (2) การสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้ ( $r = .772^{**}$ ) (3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $r = .797^{**}$ ) และ (4) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ( $r = .785^{**}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งให้เห็นว่า องค์การการเรียนรู้จะเกิดได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งหรือกล่าวได้ว่า เป็นหัวใจที่สำคัญในการมีส่วนช่วยผลักดันและส่งเสริมให้องค์การก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงสอดคล้องและสนับสนุนกับแนวคิด เซงเก้ (Senge, 1990) ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำจะต้องมีการปรับและพัฒนาบทบาทตนเองใน 3 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทการเป็นนิกอกแบบ ที่จะต้องออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในระดับสูงสุด ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) บทบาทในลักษณะที่สองคือ บทบาทของครูหรือผู้สอน (Teacher) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะและผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ช่วยพัฒนาโลกทัศน์ การมองโลกตามความเป็นจริงให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบและมีการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ บทบาทในลักษณะที่สามคือ บทบาทของผู้สนับสนุนช่วยเหลือ (Steward) เป็นบทบาทของผู้นำที่จะดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อกับความรู้จากคนนอกองค์การ แม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือหรือการเรียนรู้ของบุคคล ที่งานและองค์การเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์การด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ โดยมององค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ พิจารณาโดยรวม พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่กำหนด ในระดับสูงมาก ( $r = .872^{**}$ ) และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความรอบรู้แห่งตน ( $r = .788^{**}$ ) (2) แบบแผน ความคิดอ่าน ( $r = .771^{**}$ ) (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $r = .753^{**}$ ) (4) การเรียนรู้เป็นทีม ( $r = .768^{**}$ ) และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $r = .815^{**}$ ) พบว่า องค์ประกอบ 1) ความรอบรู้แห่งตน ( $r = .788^{**}$ ) (2) แบบแผนความคิดอ่าน ( $r = .771^{**}$ ) (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $r = .753^{**}$ ) (4)

การเรียนรู้เป็นทีม ( $r = .768^{**}$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนองค์ประกอบ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $r = .815^{**}$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตดา ปัจธรรม และคณะ (2552) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม โดยในข้อวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

### ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานใต้เทศบาล

1. ภาวะผู้นำ พบว่า หน่วยงาน/ กองงาน ภายใต้สำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่ โดยส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และใกล้เคียงกันโดยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสำนักงานคลังสูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า สำนักปลัดเทศบาลกับสำนักการช่าง สำนักปลัดเทศบาลกับสำนักการคลัง สำนักการช่างกับสำนักการศึกษา สำนักการคลังกับกองวิชาการและแผนงาน สำนักการคลังกับสำนักการศึกษา สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมกับสำนักการศึกษา มีความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า หน่วยงาน/ กองงาน ภายใต้สำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่ โดยส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลังอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า สำนักปลัดเทศบาลกับสำนักการช่าง สำนักปลัดเทศบาลกับสำนักการคลัง สำนักการช่างกับกองวิชาการและแผนงาน สำนักการช่างกับสำนักการศึกษา สำนักการคลังกับกองวิชาการและแผนงาน สำนักการคลังกับสำนักการศึกษา กองวิชาการและแผนงานกับสำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมกับกองการศึกษา กองสวัสดิการสังคมกับสำนักการศึกษา มีความคิดเห็นด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า โดยส่วนใหญ่หน่วยงานมีระดับค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานต่างได้รับนโยบายเดียวกันจากผู้บริหารที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และจากการนำนโยบายไปปฏิบัติก็ชี้ให้เห็นว่าแต่ละหน่วยงานต่างมุ่งที่จะสร้างหรือเพิ่มให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานแล้วพบว่าแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากว่าบางหน่วยงานยังไม่ได้รับการสนับสนุนที่ชัดเจนหรือบุคลากรยังขาดการให้ความร่วมมือหรือสนับสนุน

เท่าที่ควร แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจากแนวทางการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ให้คำตอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ไปในแนวทางเดียวกันคือเทศบาลมีผู้นำที่มีความเป็นผู้นำและมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การเองก็มีลักษณะที่สนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนาลักษณะดังกล่าวให้สูงขึ้นไปอีก

### เอกสารอ้างอิง

- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญมี พันธุ์ไทย. (ม.ป.ป.) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินโครงการ. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2554, สืบค้นจาก <http://e-book.ram.edu/e-book/inside/html/dlbook.asp?code=>
- ปนัดดา ปัจธรรม และคณะ. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรและวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม.
- พรสินทร์ กาญจนพัชชี. (2551). การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ไพโรจน์ จิรพรไพศาล. (2552). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มะลิวรรณ ภูเข้มโชติ. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2546). ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. นนทบุรี: ออฟเซ็ท. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: cursภาลาดพร้าว
- สาวิตา น้อยทรง. (2552). ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 (วัดสว่างฟ้าพุทธาราม) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่. (2554). *โครงสร้างการบริหารองค์การ*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2554, สืบค้นจาก <http://www.hatyaicity.go.th/index.php?options=content&mode=org>
- Bamburg, J. D., & Richard A. L. (1990). *Instructional leadership, school goals, and student achievement: Exploring the relationship between means and ends*. (CD-ROM). Available: ERIC Database. Item: ED 319738.
- McEwan, E. K., (1998). *Seven steps to effective instructional leader*. Thousand Oaks: Library of Congress Cataloging Publication Data.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The Global learning organization*. New York: Irwin
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning or organization*. New York: Doubleday.

#### ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล นายสนธิ ไสยคล้าย  
วัน เดือน ปีเกิด 10 กุมภาพันธ์ 2525  
สถานที่เกิด จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ประวัติการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2545 - 2548  
รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต (รป.บ.)  
มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2553 - 2555  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
ที่อยู่ปัจจุบัน 104 หมู่ที่ 2 ต. บ้านขาว อ. ระโนด จ. สงขลา 90140  
E-Mail a\_kampee@hotmail.com, drsonthi@gmail.com  
โทรศัพท์ 08-9795-8491

\*\*\*\*\*