



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

Correlation between Transformational Leadership among School  
Administrators and Learning Organization of Basic Education  
Institutions under the Office of Songkhla Primary Educational  
Service Area 3

ปิยนนท์ แก้วบุตร<sup>1\*</sup>, รัชตา ธรรมเจริญ<sup>1</sup> และจุฑารัตน์ คชรัตน์<sup>1</sup>

Piyanon Kaewbut<sup>1\*</sup>, Jutarat Kotcharat<sup>1</sup> and Ratchata Tammacharean<sup>1</sup>  
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่<sup>1\*</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .969 และ .955 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=3.93$ ,  $SD=0.49$ )
2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.04$ ,  $SD=0.39$ )
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r=.809$ )

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์การแห่งการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: Piyanonn@gmail.com เบอร์โทรศัพท์ 061-3981790)

## Abstract

This research aimed to study; 1) transformational leadership level of school administrators, 2) being the learning organization of basic education institutions, 3) the relationship between transformational leadership of school administrators, and being the learning organization. Sample groups were 28 school administrators and 307 teachers in Basic Education Institutions under the Office of Songkhla Primary Educational Service Area 3. The research instruments were two questionnaires regarding transformational leadership of school administrators and the learning organization of basic education institutions, respectively. Reliability of the instruments was examined using Cronbach's Alpha Coefficient, yielding values of 0.969 and 0.955, respectively, with overall reliability equal to 0.981. Data were analyzed using mean, percentage, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient. The results were found as follows.

1. The overall level of transformational leadership of the school administrators under the office of Songkhla primary educational service area 3 was high ( $M = 3.93$ ,  $SD = 0.49$ ).
2. The overall level of learning organization of basic education institutions under Songkhla primary education service area office 3 was high ( $M = 4.04$ ,  $SD = 0.39$ ).
3. Transformational leadership of the school administrators and learning organization of basic education institutions under Songkhla primary education service area office 3 showed statistically significant relationship at .01, and high correlation ( $r = .809$ ).

**Keywords:** Transformational Leadership, Learning Organization, School Administrators

## บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีผลมาจากการประกาศบังคับใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 และนโยบายดำเนินการในการพัฒนาการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545-2559 ทำให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งหมายถึงทั้งตัวผู้บริหาร และครูผู้สอนนั่นเอง ที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (Anannawee, Anannawee, Sompongtham, & Maneesri, 2012) ซึ่งสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา จะต้องร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารด้วยแล้วจะต้องมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ หรือพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ นักวิชาการได้พิสูจน์ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสม และเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง



รวดเร็ว และสับสน (Mosley & Others, 1996 cited in Jongwisani, 2013) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I’s” ได้แก่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งองค์ประกอบนี้จะเป็นการพัฒนาให้องค์การมีบุคลากรที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์การจะมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีการคิดวางแผนการดำเนินงานและร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 มีการกิจหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอนาทวี อำเภोजะนะ อำเภเทพา อำเภอสะบ้าย้อย และอำเภอสะเดา มีสถานศึกษาในความรับผิดชอบจำนวน 195 โรงเรียน (Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3, 2014) และจากการศึกษาพบว่าสถานศึกษาในสังกัดมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน กลยุทธ์ จุดเน้นมีความชัดเจน เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายกำหนด มีเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่การดำเนินงานยังประสบปัญหาและข้อจำกัดซึ่งมาจากการที่สถานศึกษาบางแห่งให้ความสำคัญต่องานวิชาการน้อย มุ่งเน้นรับการประเมินมากกว่าการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนยังไม่เต็มที่ ยึดติดกับกระบวนการบริหารงานแบบเดิม มีความแตกต่างทางความคิดซึ่งเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา อีกทั้งครูผู้สอนบางส่วนขาดการประสานงานและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ขาดขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ความไม่สงบ และบางกลุ่มสาระการเรียนรู้มีจำนวนครูผู้สอนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ขาดทักษะ ความชำนาญและการไ้รู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความถนัด ทำให้การดำเนินงานบางส่วนของสถานศึกษายังไม่บรรลุตามเป้าหมายขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3, 2016) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเร่งพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Sanrattana (2001) ที่อธิบายว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อการที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่กำลังต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปการศึกษาอย่างในปัจจุบัน

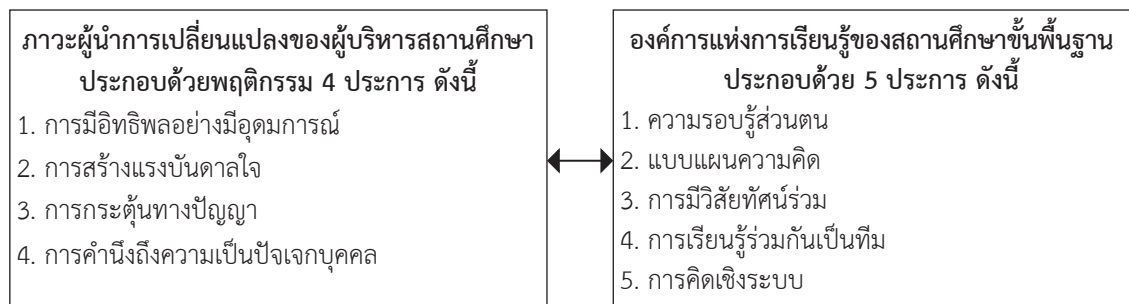
จากที่กล่าวไปแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่ ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดึงศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเองออกมา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เป็นแนวทางหนึ่ง ที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Na nakhon (2012) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์วิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

### กรอบแนวคิดวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งตามแนวคิดของ แบลส์ และ อวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งเซนเก (Senge, 2006) ได้เสนอหลัก 5 ประการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ ความรอบรู้ส่วนตัว แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,665 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 220 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,445 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 cited in Tirakanan, 2012) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ครูผู้สอน จำนวน 307 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประยุกต์มาจากเครื่องมือของ Kongtawe (2011) และ Japhimai (2013) ตามกรอบแนวคิดของแบสส์ และโวลีโอ (Bass & Avolio) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือที่พลอยอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 41 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีเกณฑ์ให้น้ำหนักคะแนนตามแนวทางการสร้างเครื่องมือของ ลิเคอร์ท (Saiyos & Saiyos, 1999) คือ คะแนน 5 มากที่สุด คะแนน 4 มาก คะแนน 3 ปานกลาง คะแนน 2 น้อย และคะแนน 1 น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประยุกต์มาจากเครื่องมือของ Khumwongdee (2013) และ Meeboon (2010) ตามกรอบแนวคิด ของเซงเก (Senge) ซึ่งประกอบด้วย ความรอบรู้ส่วนตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ จำนวน 26 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีเกณฑ์ให้น้ำหนักคะแนนตามแนวทางการสร้างเครื่องมือของ ลิเคอร์ท (Saiyos & Saiyos, 1999) คือ คะแนน 5 มากที่สุด คะแนน 4 มาก คะแนน 3 ปานกลาง คะแนน 2 น้อย และคะแนน 1 น้อยที่สุด

### การแปลความหมายของข้อมูล

เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ มี 5 ระดับ (Srisaard & Ninkaew, 1992) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (IOC) ซึ่งได้ค่าดัชนีข้อคำถามแต่ละข้อตั้งแต่ 0.67-1.00 ขึ้นไป

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .969 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเท่ากับ .955 และทั้งฉบับเท่ากับ .981

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัว จากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและขออนุญาตเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งและรับแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทั้งทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ สรุปผล ตามขั้นตอนของการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (Wongrattana, 2001) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่า +1 ถึง -1 ดังนี้

ค่า  $r$  อยู่ในช่วง 0.91 - 1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่า  $r$  อยู่ในช่วง 0.71 - 0.90 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่า  $r$  อยู่ในช่วง 0.31 - 0.70 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่า  $r$  อยู่ในช่วง 0.01 - 0.30 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่า 0 ถือว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อตั้งถ่วงเบื้องต้น (Assumption) เพื่อหาหลักการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Normality) โดยใช้สถิติทดสอบ Kolmogorov - Smirnov test พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ( $p=.200$ ) และตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linearity) (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010)

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงรายละเอียดครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้ 1) ชื่อและข้อมูลเกี่ยวกับผู้วิจัย 2) วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 3) การเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับ 4) การเสนอผลการวิจัยในภาพรวม 5) สิทธิที่จะตอบรับ หรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัย หรือสิทธิที่จะถอนตัวออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

### ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน ร้อยละ 91.60 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 8.40 ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่อำเภอเทพาร้อยละ 22.70 รองลงมา อำเภอจะนะ ร้อยละ 22.40 อำเภอสบไย้อย ร้อยละ 20.90 อำเภอสะเดา ร้อยละ 17.60 และอำเภอนาทวี ร้อยละ 16.40 ตามลำดับ
2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน



**ตาราง 1** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (n = 335)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | M           | SD          | ระดับ      |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์          | 3.97        | 0.51        | มาก        |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                   | 3.81        | 0.57        | มาก        |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                    | 4.02        | 0.60        | มาก        |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล        | 3.93        | 0.52        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                   | <b>3.93</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=3.93$ ,  $SD=0.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $M=4.02$ ,  $SD=0.60$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $M=3.97$ ,  $SD=0.51$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $M=3.93$ ,  $SD=0.52$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $M=3.81$ ,  $SD=0.57$ )

3. ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

**ตาราง 2** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (n = 335)

| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | M           | SD          | ระดับ      |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 1. ด้านความรอบรู้ส่วนตัว                              | 3.87        | 0.56        | มาก        |
| 2. ด้านแบบแผนความคิด                                  | 3.85        | 0.51        | มาก        |
| 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม                            | 4.23        | 0.49        | มาก        |
| 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                      | 4.17        | 0.47        | มาก        |
| 5. ด้านการคิดเชิงระบบ                                 | 4.13        | 0.50        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                            | <b>4.04</b> | <b>0.39</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 2 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.04$ ,  $SD=0.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $M=4.23$ ,  $SD=0.49$ ) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $M=4.17$ ,  $SD=0.47$ ) ด้านการคิดเชิงระบบ ( $M=4.13$ ,  $SD=0.50$ ) ด้านความรอบรู้ส่วนตัว ( $M=3.87$ ,  $SD=0.56$ ) และด้านแบบแผนความคิด ( $M=3.85$ ,  $SD=0.51$ )

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

**ตาราง 3** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (n = 335)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (r) |                           |                                 |                                           |                            | รวม           |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|---------------|
|                                              | ด้านความรู้<br>ส่วนตน                         | ด้าน<br>แบบแผน<br>ความคิด | ด้านการมี<br>วิสัยทัศน์<br>ร่วม | ด้านการ<br>เรียนรู้<br>ร่วมกัน<br>เป็นทีม | ด้านการ<br>คิดเชิง<br>ระบบ |               |
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์          | .683**                                        | .633**                    | .397**                          | .415**                                    | .453**                     | .688**        |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                   | .851**                                        | .645**                    | .352**                          | .425**                                    | .389**                     | .722**        |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                    | .783**                                        | .864**                    | .403**                          | .512**                                    | .406**                     | .790**        |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล        | .680**                                        | .613**                    | .385**                          | .365**                                    | .349**                     | .641**        |
| <b>ภาพรวม</b>                                |                                               |                           |                                 |                                           |                            | <b>.809**</b> |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r=.809$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ( $r=.790$ ) ส่วนความสัมพันธ์รายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=.864$ )

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร อาทิเช่นปีงบประมาณ 2558 ได้มีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้ความรู้การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในรวมทั้งการบริหารงานการเงิน กฎหมาย และวินัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการประชุม อบรม ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองรวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถทำให้การบริหารงานทุกด้านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จ (Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3, 2015) ประกอบกับนโยบายของ Office



of Basic Education Commission (2016) ให้มีการปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบ รวมทั้งพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ รวมทั้งมีทักษะการสร้างแรงจูงใจให้กับครูผู้สอนก็จะนำพาให้สถานศึกษามุ่งไปสู่เป้าหมายได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ มอสเลย์ และคณะ (Mosley & Others, 1996 cited in Jongwisani, 2013) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่นำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และพลังจูงใจ มีคุณธรรมจริยธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะสนใจผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nidsungnern (2015) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3 (2015) ได้มีการกิจหลักในการให้คณะกรรมการติดตาม กำกับ ดูแล ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา เพื่อยกระดับผลคุณภาพของสถานศึกษา อันเนื่องมาจากในข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ได้กำหนดให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญที่ต้องปฏิรูปอย่างเร่งด่วน ที่เป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการศึกษาและเรียนรู้ (Office of the Education Council, 2009) อีกทั้งการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันครูผู้สอนต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อเป็นครูในศตวรรษที่ 21 เพิ่มพูนทักษะในการทำหน้าที่ครูโดยจะต้องพัฒนาตนเองด้านการจัดระบบการเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบในการจัดการเรียนรู้ (Auengwarakorn, 2015) ดังนั้นสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้กระตือรือร้นที่จะพัฒนานตนเอง รวมทั้งมีการส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีม โดยช่วยกันคิดหาวิธีการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก (Senge, 2006) ที่ได้อธิบายว่า หัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการให้ผสมผสานเข้าด้วยกัน ซึ่งได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตน การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ทั้งนี้ลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนในองค์การจะต้องมีลักษณะนิสัยใฝ่รู้ มีการทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม และรับรู้เป้าหมายร่วมกัน บุคลากรในองค์การมีโอกาสกำหนดเป้าหมายแนวทาง และทิศทางขององค์การ ไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Noknoi, Rojniruttikul, Wuthirong, Jarukamnerdkanok, Phanthai, & Intarawong, 2010) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Na nakhon (2012) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารต้องเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งต้องเปลี่ยนแปลงตนเองในกระบวนการบริหารจัดการทุกด้านถึงจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ต้องมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี เข้าใจและรับรู้ระดับความสามารถของครูผู้สอนแต่ละคน ซึ่งจะทำให้ครูผู้สอนเกิดความศรัทธา มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานที่ได้รับมอบหมายพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันด้วยความรักความสามัคคี อีกทั้งการสร้างแรงจูงใจ ให้ครูผู้สอนเห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ครูผู้สอนมีความกระตือรือร้นมุ่งแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เป็นผู้มีความรอบรู้เชี่ยวชาญสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ มีแบบแผน และพร้อมจะปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนได้ร่วมกันกำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก (Senge, 1990 cited in Suttarat, 2009) ที่อธิบายว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีมุมมองใหม่ ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับการนำ โดยมีหน้าที่เป็นผู้สร้างให้เกิดการคิดร่วมกันหรือแชร์วิสัยทัศน์ รวมทั้งสนับสนุนรูปแบบการคิดที่เป็นระบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การแห่งการเรียนรู้จะรับผิดชอบต่อการสร้างองค์การที่ให้สมาชิกแต่ละคนมีการเพิ่มความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mali (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างแรงจูงใจโดยการใช้คำพูดในเชิงบวกเพื่อเป็นการโน้มน้าวจิตใจครูผู้สอนให้พยายามปฏิบัติงานให้ได้ตามความคาดหวัง แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ รวมทั้งมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ และให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็น ทำให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในตนเองและมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการพัฒนาสถานศึกษา

2. จากการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแบบแผนความคิดมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น สถานศึกษาควรมุ่งพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้มีความคิดเปิดกว้างมากขึ้น เพื่อให้มีความคิดเห็นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และควรสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ เป็นผู้คิดในแง่บวกเชิงสร้างสรรค์พยายามให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบในระดับต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหาร



สถานศึกษาควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถนัด รวมทั้งวิเคราะห์ความต้องการและเอาใจใส่ครูผู้สอนแต่ละคน ทั้งยังส่งเสริมพัฒนาให้ครูผู้สอนเกิดองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีเหตุผล เพื่อส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตพื้นที่อื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการพัฒนาการศึกษาต่อไป

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาต่อไป

### References

- Anannawee, C., Anannawee, P., Sompongtham, C., & Maneesri, C. (2012). The Relationship between Transformational Leadership of Administrators and Learning Organization of Schools under Chonburi Primary Educational Service office Area 3. *Journal of Educational Administration Burapha University*, 6(2): 73-88. (in Thai).
- Auengwarakorn, S. (2015). Teachers: Learning of Revolution toward Quality of Education in 21<sup>st</sup> Century. *Journal of the Southern College Network Nursing and public Health*, 2(1): 65-77. (in Thai).
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Trough Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, Black, Babin & Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education.
- Japhimai, S. (2013). *A Study of The School Administrators Transformational Leadership Effect to the Learning Organization by Teacher under the office of Nakhonratchasima Primary Education Service Area 4*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education in Educational Adminsitration Faculty of Education, Nakhonratchasima Rajabhat University. (in Thai).
- Jongwisani, R. (2013). *Leadership: Theories, Research, and Approaches to Development*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai).
- Khumwongdee, M. (2013). *Relationship Between Learning Organization and Effectiveness of PluakDang School Under The Rayong Primary Education Service Area Office 1*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education in Educational Adminsitration Faculty of Education, Burapha University. (in Thai).



- Kongtawe, R. (2011). *The Transformational Leadership of The Administrators Affecting Learning Organization of School Under The Office of Surin Educational Service Area 1*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education in Educational Adminsitration Faculty of Education, Surin Rajabhat University. (in Thai).
- Mali, M. (2010). *Relationship Between Transformational Leadership of Administrators and Learning Organization of Institutions in Narathiwat Educational Service Area 1*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education, Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai).
- Meeboon, P. (2010). *The Relationship Between The Transformational Leadership of Administrators and Learning Organization of Schools under Muang Chonburi Municipality*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education in Educational Adminsitration Faculty of Education, Burapha University. (in Thai).
- Na nakhon, A. (2012). The Ladership for Chang of Executives That Affecting Learning Organization of Schools under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area office 4. *Journal of Graduate Study of Suratthani Rajabhat University*, 4(2): 177-185. (in Thai).
- Nidsungnern, W. (2015). *The Relation Between Tranformation Leadership of Kurddistan Executive Education with The Organization of Learning School Education Expansion Primary Educational Service Area Surat Thanee Distrit 3*. Independent Study in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education in Educational Administration Faculty of Education, Thaksin University Songkhla. (in Thai).
- Noknoi, J., Rojniruttikul, N., Wuthirong, P., Jarukamnerdkanok, K., Phanthai, K., & Intarawong, W. (2010). *Visions on Knowledge Management and Learning Organization Construction*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai).
- Office of Basic Education Commission. (2016). *Policy of Office of Basic Education Commission in Academic Year 2016*. Bangkok: Office of Basic Education Commission. (in Thai).
- Office of the Education Council. (2009). *Proposal on Education Reform in Second Decade (2009-2018)*. Bangkok: Office of the Education Council. (in Thai).
- Saiyos, L., & Saiyos, A. (1999). *Affective Domain Measurement*. Bangkok: Wuweeriyasan. (in Thai).
- Sanrattana, W. (2001). *School: Learning Organization Theoretical Conceptual Framework of Educational Administration*. Bangkok: Thippayawisut. (in Thai).
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.



- Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3. (2014). *Report of Educational Administration of Educational Institutions in Budget Year 2014*. Songkhla: Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3. (in Thai).
- Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3. (2015). *Annual Action Plan of Budget Year 2015*. Songkhla: Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3. (in Thai).
- Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3. (2016). *Strategic Plan of Year 2016-2019*. Songkhla: Songkhla Office of Primary Educational Service Area 3. (in Thai).
- Srisaard, B., & Ninkaew, B. (1992). Population Reference on Rating-Scale Instrument Use with Samples. *Journal of Educational Measurement, SWU Mahasarakham*, 3(1): 22-25. (in Thai).
- Suttarat, Y. (2009). *Learning Organization*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai).
- Tirakanan, S. (2012). *Social Science Research Methodology Guideline of Practice*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai).
- Wongrattana, C. (2001). *Techniques Statistics for Research*. Bangkok: Thepneramit Printing. (in Thai).