

# ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

## Transformational Leadership of School Administrators Affecting Learning Organization in School Under Roi-Et Primary Educational Service Area Office 2

พัชรารวรรณ สุวรรณมะโน<sup>1</sup>, หทัย น้อยสมบัติ<sup>2</sup>

Phatcharawan Suwanmano<sup>1</sup>, Hatai Noisombut<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 2) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 และ 4) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ทั้งหมด จำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.98 และ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และสร้างสมการเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่สูงมาก ( $r_{xy} = .877$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) การ

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

<sup>1</sup> Graduate Student Master of Education. Educational Administration Program, Faculty of Education, Roi-Et Rajabhat University

<sup>2</sup> Lecturer of Educational Administration Program, Faculty of Education, Roi-Et Rajabhat University



มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ (X<sub>2</sub>) การกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>1</sub>) และการให้รางวัล (X<sub>5</sub>) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยตัวแปรทั้ง 4 นี้ร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้ร้อยละ 78.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y' = .117 + .304X_4 + .242X_2 + .265X_1 + .281X_5$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = .283ZX_4 + .247ZX_2 + .288ZX_1 + .274ZX_5$$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## Abstract

The objective of this research were to: 1) study transformational leadership of school administrators under Roi Et primary educational service area office 2, 2) study learning organization of schools under Roi Et primary educational service area office 2, 3) study the relationship between transformational leadership of school administrators and learning organization in schools under Roi Et primary educational service area office 2 and 4) study transformational leadership of School administrators affecting learning organization in Schools under Roi Et primary educational service area office 2. The samples were 336 school administrators and teachers in Roi Et primary educational service area office 2, divided into 38 school administrators and 298 teachers. The research instrument used for data collection was a five rating scales questionnaire with reliabilities of Cronbach's alpha coefficient were part 1: Transformational leadership of school administrators= 0.983 and part 2: Learning organization in schools= 0.974. The statistical techniques employed in data analysis were percentage, mean, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation Coefficient. Regression equations were created for predicting dependent variables through Stepwise Multiple Regression analysis.

The research findings were as follows:

1. Transformational leadership of school administrators in overall and each aspect were at a high level.
2. Learning organization in schools in overall and each aspect were at a high level.
3. The relationship of transformational leadership of school administrators and learning organization of schools in overall the relationship was positive ( $r_{xy} = 0.877$ ) at the .01 level of significance.



4. Transformational leadership of school administrators affecting learning organization in schools under Roi Et primary educational service area office 2 consisted of 4 aspects: inspiring ( $X_4$ ), the aspect of having an ideological influence ( $X_2$ ), the intellectual stimulation ( $X_1$ ), and reward side ( $X_5$ ). The five variables predicted the variance of learning organization of schools. It could predict 78.60% at the .01 level of significance. The prediction equations could be written as follow:

The regressive equation in the form of raw score (Unstandardized Score)

$$Y' = .117 + .304X_4 + .242X_2 + .265X_1 + .281X_5$$

The regressive equation in the form of standard score (Standardized Score)

$$Z'_y = .283ZX_4 + .247ZX_2 + .288ZX_1 + .274ZX_5$$

**Keywords:** Transformational leadership of school administrators, Learning organization of schools

## บทนำ

ปัจจุบันนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านสังคม ศาสนา เศรษฐกิจและการเมือง มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้น โครงสร้างของสังคมเปลี่ยนไปการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านให้มีความเจริญก้าวหน้าทันกับกระแสโลกในยุคปัจจุบัน จากการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วนี้ ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ รวมทั้งสถานศึกษา ที่ต้องปรับเปลี่ยนในเข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ต้องรู้จักเรียนรู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ มีการบริหารงานที่ทันสมัย เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ (Marquardt & Reynolds. 1994: 76) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีโครงสร้างที่เหมาะสมไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้มุ่งเน้นคุณภาพ ย้ำเน้นความมี

กลยุทธ์ มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน มีการทำงานเป็นทีม และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ ขณะที่สถานศึกษาได้เข้าสู่ศตวรรษใหม่นั้น สถานศึกษาจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เน้นการเรียนรู้ในลักษณะเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมายังสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นผู้ที่สามารถส่งเสริมบุคลากรให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิด สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้เป็นทีม และใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของการเป็นนักพัฒนาควมค่าแก่การยอมรับและยกย่องของผู้ร่วมงาน (Hoy and Miskel. 2001: 15-16) ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้คือ ภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญ



ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552: 35)

ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัสดุ ประสานเข้าด้วยกันสามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์กรให้สามารถ ดำเนินไปได้และผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารยังเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดย ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการที่จะสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Leithwood and Jantzai, 1996: 512)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความ จำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ ต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้อง พยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ ให้มากที่สุดโดยให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกัน ตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถาน ศึกษา นับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียน มีประสิทธิภาพสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ 2546 โดยมีการ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง ทั้งในด้านวิชาการ และวิชาชีพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความ สามารถที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นให้ครูได้มีการสั่งสม ประสบการณ์ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการ จัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาตนเองและพัฒนา วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการ เรียนรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนารูปแบบการสอน ให้เกิดประสิทธิภาพ นำมาซึ่งชุมชนที่เกิดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทั้งภายในและภายนอก จนกลายเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะสามารถ พัฒนาได้นั้นย่อมต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสามารถนำพา องค์กรไปถึงเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2, 2564: 13)

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความ จำเป็นที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 ทั้งนี้ เพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลในการกำหนด แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรใน หน่วยงาน ตลอดจนนำไปเป็นแนวทางประกอบ การพิจารณาตัดสินใจ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา ต่อไป



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2

## สมมุติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 2,661 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 300 คน ครูผู้สอน 2,361 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 จำนวน 336 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 38 คน ครูผู้สอน 298 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางที่ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 42-44) ได้กลุ่มตัวอย่างการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วนตามขนาดของโรงเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการจับสลาก จนครบ 336 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale)

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ถึงสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 เพื่อขออนุญาต



และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูด้วยตนเอง เพื่อชี้แจงรายละเอียดและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 336 ชุด และสามารถเก็บข้อมูลกลับคืนมาได้ 336 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. การกระตุ้นทางปัญญา	4.05	0.61	มาก	5
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.15	0.58	มาก	3
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล	4.15	0.56	มาก	2
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.19	0.52	มาก	1
5. การให้รางวัล	4.14	0.55	มาก	4
โดยรวม	4.14	0.56	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}=4.19$ ) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล ( $\bar{X}=4.15$ ) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=4.15$ ) การให้รางวัล ( $\bar{X}=4.14$ )

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

### ผลการวิจัย

1. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 1

และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X}=4.05$ )

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.17	0.54	มาก	3
2. การเรียนรู้ร่วมกัน	4.19	0.54	มาก	2
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.19	0.61	มาก	2
4. การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.16	0.53	มาก	4
5. การมีแบบแผนความคิด	4.20	0.52	มาก	1
6. การใช้เทคโนโลยี	3.45	1.18	ปานกลาง	5
โดยรวม	4.06	0.65	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ การมีแบบแผนความคิด ( $\bar{X}=4.20$ ) การเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X}=4.19$ ) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X}=4.19$ ) การคิดอย่างเป็นระบบ

( $\bar{X}=4.17$ ) และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X}=4.16$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 1 องค์ประกอบ คือ การใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X}=3.45$ )

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ตัวแปร	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	Y	ระดับความสัมพันธ์
$X_1$	1.000	-	-	-	-	.800**	สูง
$X_2$	.826**	1.000	-	-	-	.833**	สูงมาก
$X_3$	.788**	.842**	1.000	-	-	.766**	สูง
$X_4$	.797**	.860**	.885**	1.000	-	.834**	สูงมาก
$X_5$	.698**	.807**	.801**	.847**	1.000	.803**	สูง
X	-	-	-	-	-	.877**	สูงมาก

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก ( $r_{xy} = 0.877$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่าทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก ( $r = 0.766-0.834$ ) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงสุด ได้แก่  $X_4$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.834 รองลงมาคือ  $X_2$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.833  $X_5$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.803  $X_1$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.800 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำสุด ได้แก่  $X_3$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.766

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

ตัวแปรพยากรณ์	ประสิทธิผลของสถานศึกษา				
	B	SE <sub>b</sub>	$\beta$	t	p-value
1. $X_4$	.304	.073	.283	4.177	.000
2. $X_2$	.242	.059	.247	4.122	.000
3. $X_1$	.265	.044	.288	5.959	.000
4. $X_5$	.281	.052	.274	5.412	.000

R=.887, R<sup>2</sup>=.786, a=.117

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ  $X_4$ ,  $X_2$ ,  $X_1$  และ  $X_5$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ .304, .242, .265 และ .281 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .283, .247, .288 และ .274 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งสี่ร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ได้ร้อยละ 78.60 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยใช้คะแนนดิบ

$$Y' = .117 + .304X_4 + .242X_2 + .265X_1 + .281X_5$$





สมการพหุคูณการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 โดยใช้คะแนน มาตรฐาน

$$Z'_y = .283ZX_4 + .247ZX_2 + .288ZX_1 + .274ZX_5$$

## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุก องค์ประกอบ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การ สร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การให้รางวัล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ต้องปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว ผู้บริหาร สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถ ใช้อิทธิพลจูงใจเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนการ บริหารงานให้เป็นระบบ เปลี่ยนแปลงให้ครูในสถาน ศึกษารับรู้ เห็นความสำคัญของตนเอง สนับสนุน ปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอาซีฮะ ยีหะมะ (2560: 61) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ศูนย์เครือข่ายธาวา มิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บัตตานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน ศูนย์เครือข่ายธาวามิตร สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบัตตานี เขต 1 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 องค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การ มีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกัน การมีวิสัย ทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการเป็น บุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะว่านโยบาย ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 มีการบริหารงานให้สถานศึกษาเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ ต่อการพัฒนาผู้เรียนมากที่สุด และส่งเสริมการ มีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้การดำเนินงาน การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็น ไปด้วยความสะดวก คล่องตัว เกิดการพัฒนาการ บริหารจัดการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และได้รับ ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อให้สถานศึกษาดำเนิน งานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พัฒนาระบบการเรียนรู้อ และผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ ทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทร พล ไทไพบูลย์ (2554: 86-91) ได้ทำการศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานู ปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ความมององค์กรแห่งการ



เรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสาขานูปถัมภ์ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

องค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลาง 1 องค์ประกอบ คือ การใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 มีสถานศึกษามีอุปกรณ์สารสนเทศให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ไม่เพียงพอ การเผยแพร่ความรู้ผ่านเทคโนโลยีทำได้บางช่วงเวลา อีกทั้งอาจจะขาดแคลนเทคโนโลยีที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ในบริหารจัดการศึกษา และจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรสา จรุงธรรม (2563: 221-224) วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมีสองด้าน คือ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจน เป็นผู้ผลักดันและนำนโยบายต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติจริง บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมในทางบวก เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นองค์กร

ที่เข้มแข็ง ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง (2559: 93-95) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_2$ ), การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_1$ ) และ การให้รางวัล ( $X_5$ ) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ( $Y$ ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 ได้ร้อยละ 78.60 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งจะได้แยกอภิปรายเป็นประเด็น ดังนี้

4.1 การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรคอยกระตุ้นความคิดให้บุคลากรเห็นความสำเร็จในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน สร้างเจตคติที่ดีให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักในหน้าที่เป็นสำคัญ และเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Bass (1997:



756-757) ที่ระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นความสามารถที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก มีความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนเพื่อเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

#### 4.2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_2$ )

ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ให้ความเป็นมิตร เป็นกันเอง และได้รับความไว้วางใจ ความเคารพศรัทธาจากบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Bass & Ronald (2006:21-25) ที่ระบุว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ดังนั้นผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

#### 4.3 การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ )

ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มองเห็นและตระหนักถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคลากรมองวิธีการ แนวทางใหม่ๆ ให้คิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน โดยใช้เหตุผลและหลักฐาน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับ Barling and Other (1966: 827-832) ที่

ระบุว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิดจินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

#### 4.4 การให้รางวัล ( $X_4$ )

ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรได้รับผลตอบแทนในการทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยอธิบายวิธีการทำงานและบอกผลลัพธ์ของงาน สร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยการยกย่อง ชมเชย ขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง ช่วยเหลือ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จง่ายขึ้น และให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ หรือที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Hay Acquisition Company (2002: 92-93) ที่ระบุว่า การให้รางวัลเป็นมิติที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง เนื่องจากระบบการให้รางวัล ผลตอบแทนเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น การให้รางวัล ผลตอบแทน ต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรับผิดชอบและความสามารถของบุคลากร

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน



เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการให้รางวัลสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 ได้ร้อยละ 78.60 ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร รองลงมาคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการให้รางวัลตามลำดับ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นบุคลากรให้มองเห็นและตระหนักถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคลากรมองวิธีการ แนวทางใหม่ๆ ในการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน โดยใช้เหตุผลและหลักฐาน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล เพื่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2

องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมีแบบแผน ความคิด รองลงมาคือ การเรียนรู้ร่วมกัน และการมีวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้น สถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีวิสัยทัศน์ที่หลากหลายและพร้อมจะเรียนรู้มุมมองใหม่ๆ

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 2 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยี ดังนั้น สถานศึกษาต้องมีเทคโนโลยีที่ครบครัน รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ สะดวกทุกที่ เพราะเทคโนโลยีเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ และความสามารถที่สูงขึ้น และก้าวทันโลกที่เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว พร้อมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในปัจจุบัน

2.2 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการจัดการศึกษาต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ



## เอกสารอ้างอิง

- พิพัฒนพงศ์ หมวกโธสง. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ภัทรพล ไหลโพลูย์. (2554). องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสหภาพชุมพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับครูและศึกษานิเทศก์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2. (2564). แผนปฏิบัติการประจำปี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2.
- อรสา จรุงธรรม. (2563). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อาชีวะ ยี่หะมะ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ศูนย์เครือข่ายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ยะลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- Barling, J., Weber, Tom. & Kelloway, E. Kevin. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6).
- Bass, Bernard M. (1997). *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries*. American Psychologist.
- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hay Acquisition Company I, Inc (2002). *The organizational climate dimensions*. (14<sup>th</sup> ed.). Boston: McBer and Company.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administrations Theory Research and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. and Jantzi, D.(1996). "Toward an Explanation of Variation in Teacher' Perceptions of Transformational School Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(5), 510-538.
- Marquardt, M and Reynolds A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.