



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์
การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

The Relationship between Adaptive Leadership of School Administrators
and Learning Organization of Schools in the Efficiency Promotion Network
of Special Education Centers, Educational Region 11

อรรวรรณ ศิริปันทอง^{1*} เพียงแข ภูผายาง²

Orawan Siripanthong^{1*} Piangkae Poophayang²

(Received: 2025-12-07; Revised: 2026-02-18; Accepted: 2026-02-24)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำนวน 240 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าความเชื่อมั่น .884 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น .938 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

¹ M.Ed. Student in Educational Administration Program, Chaiyaphum Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

² Assistant Professor in Educational Administration Program, Chaiyaphum Rajabhat University

* Corresponding Author. E-mail: psykhim1997@gmail.com



ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ($r = .924, p < .01$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this study were: 1) to examine the level of adaptive leadership of school administrators and the level of learning organization of schools, and 2) to examine the relationship between the adaptive leadership of school administrators and the learning organization of schools. The sample consisted of 240 school administrators and teachers from the Efficiency Promotion Network of Special Education Centers, Educational Region 11. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table, and the participants were selected through simple random sampling. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire on the adaptive leadership of school administrators and a five-point Likert Scale questionnaire and the learning organization of schools questionnaire with the validity of .884 and .938, respectively. Statistics for data analyses included percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The results revealed that: 1) the overall level of adaptive leadership of school administrators and the overall level of learning organization of schools were both at a high level, and 2) the adaptive leadership of school administrators was positively and strongly correlated with the learning organization of schools ($r = .924, p < .01$).

Keywords: Adaptive Leadership, Learning Organization, School Administrators

บทนำ

สถานศึกษาในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม แนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานจาก Senge (1990) ที่อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ สำหรับ



สถานศึกษา แนวคิดนี้ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ การทำงานร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Heifetz et al., 2009) สอดคล้องกับ Fullan (2014) ที่ระบุว่าสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นกลไกสำคัญต่อระบบการศึกษาที่ยั่งยืน โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์, 2566)

การขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามแนวคิดของ Heifetz และ Linsky (2002) ที่เน้นความสามารถของผู้นำในการปรับตัวต่อความท้าทายที่ซับซ้อน การพัฒนาองค์กร การสร้างความเชื่อมั่นผ่านวิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน และเตรียมความพร้อมขององค์กรต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งการศึกษาของสุวัฒน์ จุลวรรณ์ (2563) พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร ส่งเสริมความกลมเกลียว และนำองค์ความรู้ของบุคลากรมาพัฒนาองค์กร สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีบทบาทสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษา ให้มีลักษณะสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐพร สายสร และคณะ (2563) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เพื่อเสริมศักยภาพบุคลากรและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ประกอบด้วย ศูนย์การศึกษาพิเศษ 5 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา สุรินทร์ ศรีสะเกษ ชัยภูมิ และบุรีรัมย์ (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2567) มีภารกิจด้านการจัดการศึกษา พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2565) ซึ่งมีลักษณะของภารกิจที่ซับซ้อนและต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะทาง ตลอดจนการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะของสหวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม เครือข่ายฯ ยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการศึกษา และความหลากหลายของความต้องการจำเป็นพิเศษของผู้เรียน โดยสภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการเรียนรู้ภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็ง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสามารถมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน



ให้ศูนย์การศึกษาพิเศษไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับความท้าทายดังกล่าว ผ่านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ศุภธิดา ปสันตา และจำเนียร พลหาญ, 2567; จริญญา เหมี่ยมหอม และคณะ, 2566; นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ, 2560)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการศึกษาในบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษและเครือข่ายฯ ยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้จึงมีความมุ่งหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้ดังกล่าว ตลอดจนเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางวิชาการ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาศักยภาพ และเสริมสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณแบบสหสัมพันธ์ (Quantitative Correlational Research)

2. ประชากรและตัวอย่าง



2.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูศูนย์การศึกษาพิเศษ 5 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา สุรินทร์ ศรีสะเกษ ชัยภูมิ และบุรีรัมย์ ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำนวน 518 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จำนวน 240 คน กำหนดขนาดโดยอาศัยตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามจำนวนประชากร จากนั้นผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยมีเนื้อหาครอบคลุมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์องค์ประกอบ สร้างแบบร่าง ตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อหาค่า IOC และปรับแก้ก่อนทดลองใช้ โดยแบบสอบถามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .301 - .684 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ .884 และแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .374 - .618 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ .938

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย เพื่อประสานไปยังสถานศึกษาในเครือข่ายฯ จากนั้นจึงส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูตอบแบบสอบถามผ่าน Google Form และนำข้อมูลที่ได้รับมาจำนวน 240 ชุด ตรวจสอบความถูกต้องก่อนวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นบุคลากรของศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 52 คน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 42 คน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 36 คน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 41 คน และศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 69 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาร้อยละ ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	23	9.60
ครู	217	90.40
ประสบการณ์ทำงาน		
0 – 2 ปี	34	14.20
3 – 6 ปี	96	40.00
7 – 10 ปี	65	27.10
11 ปีขึ้นไป	45	18.80
รวม	240	100

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของ บุญชม ศรีสะอาด (2560)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์ โดยแปลความหมายสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของ Best (1977) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81 – 1.00	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.51 – 0.80	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21 – 0.50	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.20	หมายถึง ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00	หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความสามารถทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และด้านการสร้างความกลมเกลียว ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีความสามารถทางวัฒนธรรม	4.52	0.42	มากที่สุด
2. การสร้างความกลมเกลียว	4.48	0.41	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	4.48	0.40	มาก
4. การจัดการความรู้	4.50	0.39	มาก
โดยรวม	4.50	0.41	มาก

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.48	0.45	มาก
2. การเป็นบุคคลรอบรู้	4.49	0.46	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.48	0.43	มาก
4. การมีแบบแผนทางความคิด	4.46	0.43	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.50	0.44	มาก
6. การใช้เทคโนโลยี	4.51	0.41	มากที่สุด



โดยรวม	4.49	0.44	มาก
--------	------	------	-----

3. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ทางบวกในระดับสูง ($r_{xy} = .924$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสองมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการจัดการความรู้ ($r = .872$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ($r = .851$) ด้านการมีความสามารถทางวัฒนธรรม ($r = .847$) และด้านการสร้างความกลมเกลียว ($r = .844$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11

ภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษา	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา						Y
	ด้านการ เรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม (Y ₁)	ด้านการ เป็น บุคคล รอบรู้ (Y ₂)	ด้านการ มี วิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Y ₃)	ด้านการ มีแบบ แผนทาง ความคิด (Y ₄)	ด้านการ คิดอย่าง เป็นระบบ (Y ₅)	ด้านการ ใช้ เทคโนโลยี (Y ₆)	
1. การมีความสามารถ ทางวัฒนธรรม (X ₁)	.804**	.741**	.758**	.792**	.748**	.750**	.847**
2. การสร้างความ กลมเกลียว (X ₂)	.803**	.756**	.771**	.782**	.737**	.728**	.844**
3. การมีวิสัยทัศน์ แบบองค์รวม (X ₃)	.761**	.784**	.779**	.754**	.769**	.767**	.851**
4. การจัดการความรู้ (X ₄)	.772**	.799**	.788**	.803**	.799**	.769**	.872**
X	.851**	.833**	.838**	.848**	.826**	.816**	.924**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ($r = .924, p < .01$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ในทุกประเด็น

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารที่ต้องรับมือกับความท้าทายเฉพาะของสถานศึกษาพิเศษ เช่น ความหลากหลายของผู้เรียนและความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heifetz (1994) อ้างถึงใน ศานตมล แสงพล และคณะ, (2562) ที่มองว่าผู้นำต้องช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร สายศรี และคณะ (2563) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากศูนย์การศึกษาพิเศษต้องรองรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษหลากหลายรูปแบบ บุคลากรจึงจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ทดลองแนวทางการทำงาน และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบข้อมูล และการพัฒนาวิชาชีพยังช่วยขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึง อีกทั้ง การทำงานร่วมกันภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกันยังเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่มองว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือความสามารถขององค์กรในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อรับมือบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ



งานวิจัยของ ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568) ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา จันทรีลี (2562) ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร สายศรี และคณะ (2563) ที่พบว่า ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r_{xy} = .924$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 มีความสามารถในการปรับตัว มองการณ์ไกล และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการความรู้ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จึงช่วยให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้ข้อมูลใหม่ในการพัฒนางาน ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษที่ต้องจัดการกับความซับซ้อนของผู้เรียนและการทำงานแบบสหวิชาชีพ ทำให้บทบาทผู้นำที่ปรับตัวได้ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (1999) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการชักจูงและโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล จิตรเอื้อ (2560) ที่ระบุว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบทบาทของผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การจัดการความรู้ และการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร สายศรี และคณะ (2563) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพันธ์ ทะปัญญา และคณะ (2567) ที่พบว่า สมรรถนะทางภาวะผู้นำมี



ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพะเยาในภาพรวมและรายด้าน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยมุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการบริหารจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดและผู้กำหนดนโยบาย ควรนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายฯ โดยจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 ศูนย์การศึกษาพิเศษและเครือข่ายฯ ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบระบบการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยขยายการศึกษาไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรืออิทธิพลเชิงโครงสร้าง เช่น การใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่ออธิบายกลไกของอิทธิพลภาวะผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยขยายการศึกษาไปยังศูนย์การศึกษาพิเศษในเครือข่ายอื่น ๆ หรือศึกษาเปรียบเทียบกับสถานศึกษาประเภทอื่น เช่น โรงเรียนเรียนรวม หรือโรงเรียนเฉพาะความพิการ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกัน



เอกสารอ้างอิง

- จรรยา เหมียงหอม และคณะ. (2566). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 11 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 6(1), 1-15.
<http://www.journalgrad.ssru.ac.th/index.php/miniconference/article/view/4483>
- ณัฐพร สายศร และคณะ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 147-161.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMCU/article/view/241265/165663>
- นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1738-1754.
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/100347/78001>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 1709-1720.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/285862/10-1-139>
- รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์. (2566). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. ใน *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5* (หน้า 986-993). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
<http://www.journalgrad.ssru.ac.th/index.php/miniconference/article/view/4299>
- รุ่งนภา จันทรีลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศานตมล แสงพล และคณะ. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 11(2), 229-243.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/207582/144088>



- ศุภจิตา ปสันตา และจำเนียร พลหาญ. (2567). แนวทางการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจครู
กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11.
วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 8(1), 239–254.
<https://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/2450/1558>
- สุวัฒน์ จุลวรรณ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย
การจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 28–40.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/umt-poly/article/view/246302/166907>
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2565). คู่มือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. <http://special.obec.go.th/seb/>
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2567). กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาสถานศึกษา.
<http://special.obec.go.th/seb/school-network>
- อรรถพันธ์ ทะปัญญา และคณะ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพะเยา. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*,
10(2), 1-10. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pacific/article/view/271838/183256>
- Best, J.W. (1977). *Research in education* (3rd edition). Englewood cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Dryden Press.
- Fullan, M. (2014). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Heifetz, R. A. et al. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for
changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers
of leading*. Harvard Business Review Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.
Doubleday/Currency.