



Transformational Leadership of School Administrators Affecting the Learning Organization of Private Schools Under the Office of Private Education, Pattani Province

Laosan Katemmadee, Ubonrat Sriwichienampai* and Jaras Atiwitthayabhorn*

Faculty of Education and Liberal Arts, Hatyai University, Thailand

First author, e-mail: laosan.kat096@hu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8335-5874>

*Corresponding author, e-mail: ubonrat@hu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1301-651X>

*Corresponding author, e-mail: jarus_a@hu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2929-6653>

Received 03/06/2025

Revised 16/06/2025

Accepted 30/07/2025

Abstract

Background and Aims: In an era of rapid globalization, educational institutions increasingly rely on transformational leadership, which plays a vital role in shaping schools as learning organizations that prioritize continuous professional growth and institutional development. The objectives of this research were to study: 1) the transformational leadership of school administrators under the Office of Private Education, Pattani Province, 2) the learning organization of private schools under the Office of Private Education, Pattani Province, 3) the relationship between the transformational leadership of school administrators and the learning organization of private schools under the Office of Private Education, Pattani Province, 4) the transformational leadership of school administrators affecting the learning organization of private schools under the Office of Private Education, Pattani Province, and 5) the key aspects of transformational leadership that significantly influenced the development of private schools as learning organizations under the Office of Private Education in Pattani Province.

Methodology: The sample comprised five private school administrators and 355 teachers currently employed at private schools under the Office of Private Education in Pattani Province. Research instruments included structured interviews and questionnaires regarding the transformational leadership of school administrators and its impact on the development of private schools as learning organizations. The questionnaire utilized a five-point Likert scale. Statistics for data analysis included frequency, percentages, means, standard deviations, Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient, and Multiple Regression Analysis.

Results: The results of the research were as follow 1) the teachers of private schools under the Office of Private Education, Pattani Province, perceived the overall transformational leadership of school administrators to be at a high level, 2) the teachers perceived the private schools under the Office of Private Education, Pattani Province, as learning organizations at a high level, 3) there was a high positive correlation between transformational leadership and the development of private schools as learning organizations at the .01 level of statistical significance ($r = .816^{**}$), 4)





multiple Regression Analysis revealed that transformational leadership significantly predicted the development of schools as learning organizations ($R = .820$, $R^2 = .673$) at the .01 level of statistical significance, and 5) the key aspects of transformational leadership that significantly influenced the development of private schools as learning organizations were: idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration. These aspects can guide the development of leadership in private schools under the Office of Private Education in Pattani Province.

Conclusion: The study found that teachers perceived high levels of transformational leadership and learning-organization characteristics in private schools under the Office of Private Education in Pattani Province. A strong positive correlation was observed between transformational leadership and learning organization development ($r = .816$, $p < .01$). Regression analysis confirmed that transformational leadership significantly predicted organizational learning ($R^2 = .673$, $p < .01$). The most influential dimensions were idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration. These findings highlight the need to strengthen these leadership qualities to support sustainable school development.

Keywords: Transformational Leadership; School Administrators; Learning Organization



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

เลาซาน กาเต็มมะดี, อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ และ จรัส อติวิทยากรณ์

นักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนเอกชนที่ต้องการปรับตัวให้ทันต่อพลวัตทางสังคมและการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ระเบียบวิธีการวิจัย: กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย: 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = .816^{**}$) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ 5) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

สรุปผล: ครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนรับรู้ถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับสูง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา; องค์กรแห่งการเรียนรู้

บทนำ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต้องเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงอย่างไรรูปแบบ ผู้นำองค์กรต้องตระหนักถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงนี้ ช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจึงมี การศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ “ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” พบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรม ของคนในองค์กรและหากองค์กรนั้นต้องการทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมาก ต่อความสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น (นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรรณพล ธรรมไพบูลย์. 2559: 167) คุณภาพของการจัดการศึกษาในระบบการศึกษาที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญประการ หนึ่งสำหรับยุคสมัยใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำนโยบายและ โครงสร้างต่างๆไปสู่การปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อผู้เรียน ครู สถานศึกษาและชุมชน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทาง การศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เพราะการศึกษานั้นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำที่จะนำพา สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษาได้ คือภาวะผู้นำ (Leadership) (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็น ทฤษฎีที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการที่มีอิทธิพลได้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ ตามเป็นรายบุคคล ตลอดจนถึงระบบวัฒนธรรม

บทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอด เส้นทางการกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2560; อ้างจาก Bass and Avolio, 1994) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นปัจจัย ทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (ภัทรศักดิ์ จันทร์ไพศาล, 2565) นอกจากนี้องค์กรต้องมีหน้าที่ใน การพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ตามแนวคิดของ Senge (1990: 1) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานการณ์ที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็น สถานการณ์ที่เกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นสถานที่ ที่ทุกคนต่างเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรโดยสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมในการเรียนรู้ต่อเนื่องเพื่อ พร้อมรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง “สถานศึกษา” ถือเป็นแหล่งข้อมูล และองค์ความรู้ที่สำคัญทั้งในด้านวิชาการ การบริหารจัดการและการนำองค์ความรู้ไปบูรณาการเพื่อยกระดับ คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้เห็นประจักษ์เป็นรูปธรรม (สุวิมล โพธิ์กลิ่น, 2560) ซึ่งองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (learning organization) ถือเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวสู่ความสำเร็จของ องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบ การบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กร ให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึง

ให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพตลอดทั่ว ทั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร ผู้นำทางการศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการนำทาง สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรโดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ และนับเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคลากรและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการถ่ายทอดความรู้ ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานรวมทั้งการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหัวใจสำคัญขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ 3) การมีรูปแบบความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

สำนักงานการศึกษาเอกชน (2565) ระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะอย่างรอบด้าน และโรงเรียนสามารถแข่งขันในตลาดการศึกษาได้ อย่างไรก็ตามโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ยังคงใช้รูปแบบการบริหารแบบครอบครัว ขาดการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพการทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนควรมุ่งสู่การเป็นองค์กรขนาดเล็กที่คล่องตัว ใช้บุคลากรมีอาชีพบริหารแบบทีมกระจายอำนาจการตัดสินใจ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่ และพัฒนาสถานศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี เนื่องจากจะช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์การเรียนรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ และเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาให้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี
5. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อังกูร เถาว์วัลน์ (2562: 24-25) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกและ การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ติดตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความพยายามในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในกระบวนการต่างๆ พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพให้มากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ติดตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ติดตาม ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ ผู้ร่วมงานและผู้ติดตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือ สังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ของบุคลากร การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปสถานศึกษาเพื่อให้อาจปรับตัวและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

Peter M. Senge (1990: 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด ซึ่งหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ 3) การมีรูปแบบความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ปრაภฏขอบเขต การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass and Avolio (1994) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาโดยหลักฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของ Senge (1990)

ประชากรในระยะที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ปีการศึกษา 2567 จาก 135 โรงเรียน จำนวน 135 คน (สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี, 2567)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในในระยะที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 ท่าน และกำหนดคุณลักษณะผู้ให้ข้อมูล เพื่อมุ่งเน้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหมายเชิงลึกและสอดคล้องกับประเด็นวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และ แบบสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้เก็บข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาขึ้น โดยพิจารณาจากเครื่องมือที่มีผู้วิจัยมาก่อนภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความ ในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ประยุกต์ตามแนวทางของลิเคิร์ต (Likert, 1976) และได้กำหนดค่า ของคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี สร้างเครื่องมือโดยใช้แนวคิด ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ รูปแบบของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประยุกต์ตามแนวทางของลิเคิร์ต (Likert, 1976) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ มาตราส่วนค่า 5 ระดับ โดยวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา 5 ด้าน ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การมีความรอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ การทำงาน และขนาดของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี วิเคราะห์โดย หาค่าร้อยละ (Percentage)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.4 เป็นผู้ที่มียุ 26 – 35 ปี มากที่สุด ร้อยละ 40.3 รองลงมาอายุ 36 -45 ปี ร้อยละ 39.2 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 91.5 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.5 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 36.3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี เพียงร้อยละ 5.9 สำหรับการปฏิบัติงานในโรงเรียน พบว่า มีผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง ร้อยละ 31.50, 31.00 และ 23.90 ตามลำดับ และปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 13.50

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวม โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทำการแปลผล แสดงไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวม

(n= 355)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.05	0.50	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.08	0.52	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.06	0.50	มาก
4. การนึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.04	0.53	มาก
รวม	4.06	0.47	มาก

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.06, S.D. = 0.47) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสร้างแรงบันดาลใจสูงสุด (\bar{X} = 4.08, S.D. = 0.52) และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุดในด้านการนึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (\bar{X} = 4.04, S.D. = 0.53)

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน

ผลการศึกษาคำตอบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวม แสดงไว้ใน ตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวม

(n= 355)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.99	0.49	มาก
2. ด้านการมีความรอบรู้	4.02	0.54	มาก
3. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.03	0.53	มาก
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.05	0.52	มาก
5. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.03	0.52	มาก
รวม	4.02	0.46	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมสูงสุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.52) รองลงมา คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.53) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.52) และด้านความรอบรู้ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำสุด ด้านด้านการคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.49)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					ภาพ รวม (y)
	ด้าน การคิด เชิง ระบบ (y ₁)	ด้าน การมี ความ รอบรู้ (y ₂)	ด้านการ มีแบบ แผน ความคิด (y ₃)	ด้านการ มี วิสัยทัศน์ ร่วม (y ₄)	ด้านการ เรียนรู้ เป็นทีม (y ₅)	
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์(X ₁)	.648**	.683**	.637**	.680**	.620**	.737**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ(X ₂)	.653**	.665**	.593**	.654**	.630**	.720**
3. การกระตุ้นทางปัญญา(X ₃)	.702**	.665**	.671**	.700**	.644**	.762**
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล(X ₄)	.726**	.684**	.666**	.701**	.668**	.776**
ภาพรวม (X)	.744*	.735**	.699**	.745**	.698**	.816**

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = .816^{**}$) เมื่อพิจารณาภาพรวมในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีพบว่า ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x1y} = .737^{**}$) ขณะที่ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x2y} = .720^{**}$, $r_{x3y} = .762^{**}$) ตามลำดับ นอกจากนี้ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x4y} = .776^{**}$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี รายด้าน พบว่าภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีที่มีความสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรกพบว่า การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r_{x_4y_1} = .726^{**}$) รองลงมาได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญามีค่าความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการคิดเชิงระบบและการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r_{x_3y_1} = .702^{**}$, $r_{x_4y_4} = .701^{**}$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	R	R ²	Adj R ²	β	Sig.
	.820	.673	.669	.803 ^{**}	.000

^{**}มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) มีค่าน้ำหนัก $R = .820$ อยู่ในระดับสูง และมีค่าน้ำหนัก $R^2 = .673$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ตารางที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้านที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients B	Std. Error	Coefficients β		
ค่าคงที่	.803	.122		6.566	.000
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	.199	.051	.218	3.894	.000
การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.089	.052	.100	1.725	.085
การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	.194	.059	.212	3.306	.001
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₄)	.313	.051	.359	6.189	.000

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้านส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยรวมพบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน มีค่าน้ำหนักสูงสุด คือ $(\beta) = .359$ และการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าน้ำหนักต่ำที่สุดคือ $(\beta) = .100$

โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ คือ

$$B = .803 + .313(X_4) + .199(X_1) + .194(X_3) + .089(X_2)$$

สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\beta = .359(X_4) + .218(X_1) + .212(X_3) + .100(X_2)$$

ตอนที่ 6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ตัวแปรพยากรณ์ (X) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวแปรเกณฑ์ (Y)						ควรหา แนวทางพัฒนา
	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเอกชน						
	Y	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	✓	×	✓	✓	✓	×	✓
การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	×	×	×	×	×	×	×
การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	✓	✓	×	✓	✓	×	✓
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₄)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์ × หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ดังนั้นการหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จึงจำเป็นต้องนำภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ด้านข้างต้นไปหาแนวทางในการพัฒนา โดยการจัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำโดยไม่ใช้อำนาจสั่งการ แต่เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในหลักจริยธรรม และค่านิยมองค์กรอย่างจริงจังและโปร่งใส การฝึกอบรมเชิงจริยธรรมและ

การตัดสินใจบนพื้นฐานคุณธรรมจึงเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีจุดยืนมั่นคงและสร้าง ความไว้วางใจในองค์กร

2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ของครูผ่านกิจกรรม ที่หลากหลาย เช่น คำถามปลายเปิด เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการเรียนรู้แบบ Active Learning รวมถึงการจัด workshop และใช้โค้ชมืออาชีพ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน อย่างยั่งยืน

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากรในด้าน ศักยภาพ ความถนัด และแรงจูงใจ โดยจัดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลและส่งเสริมการพูดคุยอย่างต่อเนื่อง การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเสริมแรงจูงใจภายในและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากรโดยรวม

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี สามารถอภิปรายผลตาม วัตถุประสงค์ ได้ ดังนี้

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก แสดงถึงความสามารถในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องมาจาก ผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา ใน ศตวรรษที่ 21 มีการนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร และพยายามเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของอะห์มัด ยี่สุนทรงและชูโอดา สะมะแอ (2561) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ และงานของมูฟิต วาโซะ และ นวรัตน์ ไวมภู (2565) ที่เน้นวิสัยทัศน์และแรงจูงใจของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีมีลักษณะ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เป็นผลมาจากการที่โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของมัสนะห์ สารี (2563) ที่เน้นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และงาน ของกชนันท์ ศุขนิคม และศันสนีย์ จะสุวรรณ (2562) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำและการจัดการความรู้มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มี ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นเพราะผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละคน จะสามารถจูงใจให้เกิด การพัฒนาและการเรียนรู้ได้ดี ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมพัฒนาตนเองในบริบทขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของวิลาวัลย์ พิมพะนิตย์ (2561) และมูฟิต วาโซะ (2563) ที่ชี้ว่าผู้นำควร ส่งเสริมศักยภาพรายบุคคลและเปิดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้าน การมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านช่วยผลักดันให้บุคลากรเกิด

ความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำ และมีความมั่นใจในการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อการเติบโตขององค์ความรู้ในองค์กร ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของสมุณทา ทายูโก (2563) และมัทธนา ชุมปัญญา (2563) ที่เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างความหลากหลายทางความคิดและการเรียนรู้ภายในองค์กร

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ควรมุ่งเน้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผ่านการสะท้อนตน การอบรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพราะการพัฒนา 3 ด้านนี้จะช่วยสร้างภาวะผู้นำ ที่เข้าใจบริบทขององค์กร ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ และเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ แนวทางนี้ สอดคล้องกับงานของมัทธนา ชุมปัญญา (2563), อุสนา สาแม (2563) และสมุณทา ทายูโก (2563) ที่เน้นความโปร่งใส การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการสนับสนุนรายบุคคลเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แม้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจจะอยู่ในระดับมาก แต่ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สะท้อนว่าผู้บริหารอาจขาดความต่อเนื่องหรือวิธีการที่หลากหลายในการปลูกฝังแรงบันดาลใจ ดังนั้น ควรเน้น การสื่อสารอย่างมีระบบ

2. จากการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในบรรดาทุกด้าน สะท้อนถึงข้อจำกัดในการมองภาพรวมและการวางแผนอย่างเป็นระบบ โรงเรียนจึงควรส่งเสริมกิจกรรมฝึกคิดวิเคราะห์

3. จากการวิจัยพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจไม่เข้าสู่สมการพยากรณ์ แม้จะมีความสำคัญเชิงบริบท แต่ยังไม่ส่งผลโดยตรงในเชิงสถิติ ดังนั้นผู้บริหารควรพัฒนาควบคู่กับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และ การกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้แรงบันดาลใจกลายเป็นพลังเสริมที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กชนันท์ สุขนิคม, & ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการจัดการศึกษาแบบองค์รวม. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 42(2), 12–23.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล, & อรรถพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 44(3), 167–179.
- ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์. (2560). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรศักดิ์ จันทร์ไพศาล. (2565). การบริหารจัดการสถานศึกษาแนวใหม่. สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มัทธนา ชุมปัญญา. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- มัสนะห์ สาธี. (2563). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยฟาฏอนี.

- มูฟิต วาโอะ, & นวรัตน์ ไชยมภู. (2565). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ, 13(1), 89–102.
- มูฟิต วาโอะ. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิลาวัลย์ พิมพะนิตย์. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 12(1), 110–120.
- สำนักงานการศึกษาเอกชน. (2565). รายงานผลการดำเนินงานการศึกษาเอกชนปี 2565. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี. (2567). แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดปัตตานี พ.ศ. 2567–2571. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมณฑา ทายโก. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2560). การวัดและประเมินผลการศึกษา. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อะห์มัด ยี่สุนทร, & ชูโอดา สะมะแอ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารศึกษาศาสตร์, 24(1), 14–30.
- อังกูร เถาว์วัลน์. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- อุสนา สาแม. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Likert, R. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.