

# ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในเครือซาเลเซียน

## Transformational Leadership of Administrators Affecting Learning Organization of the Salesian Schools

ณัฐวุฒิ กิจสวัสดิ์\* สายสุดา เตียเจริญ มัทนา วังถนอมศักดิ์ และ ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์  
Nattawut Kitsawad\*, Saisuda Tiacharoen, Mattana Wangthanomsak and Sakdipan Tonwimonrat

คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม 73000  
Faculty of Education, Department of Educational Administration, Silpakorn University, Nakhon Pathom 73000

\*To whom correspondence should be addressed. e-mail: porsdb@gmail.com

Received: 25 June 2025, Revised: 20 July 2025, Accepted: 28 August 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือซาเลเซียน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 274 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของลีธวูด แจนซี และสเทนแบค และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ และคณะ โดยแบบสอบถามความคิดเห็นมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.850 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือซาเลเซียนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้นไป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือซาเลเซียนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน และรูปแบบวิธีการคิด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือซาเลเซียนโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือซาเลเซียน ได้ร้อยละ 13.60

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในเครือซาเลเซียน

### Abstract

This research aims to determine: 1) the transformational leadership of administrators of Salesian schools, 2) learning organizations of Salesian schools, and 3) transformational leadership of administrators affecting the learning organization of the Salesian schools. The research sample consisted of 274 participants, including 60 school administrators and 214 teachers from Salesian schools. Research instruments included an opinionnaire about transformational leadership, based on Leithwood, Jantzi, and Steinbach's concept. Learning organization based on Senge and others' concept. The questionnaire's content validity was established through the Index of Item Objective Congruence (IOC), which assessed the consistency between questionnaire items and their operational definitions. The IOC analysis yielded values ranging from 0.60 to 1.00. The reliability of the questionnaire was determined using Cronbach's Alpha Coefficient, with the overall reliability analysis demonstrating a Cronbach's alpha value of 0.850 for the complete instrument. Data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The research findings revealed the following: 1) The overall of transformational leadership of administrators in Salesian schools was at a high level, and in each aspect was at a high level, ordered from highest to lowest arithmetic

mean as follows: goal, modelling, vision, high expectations, individualized support, and intellectual stimulation. 2) The overall level of learning organization in Salesian schools was at a high level, and in each aspect was at a high level, ranked by arithmetic mean from highest to lowest as follows: systems thinking, team learning, shared vision, personal mastery, and mental models. 3) The transformational leadership of administrators in the dimension of modelling was significantly impacted on learning organizations in Salesian schools at the 0.01 level and can predict 13.60% of the variance in Salesian schools' status as learning organizations.

**Keywords :** Transformational Leadership, Learning Organization, Salesian Schools.

## บทนำ

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา และเทคโนโลยี การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในโลกที่กำลังก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลง การศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) และการก้าวเข้าสู่ยุคอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ประเทศไทยต้องปฏิรูประบบการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือสนับสนุน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 โดยเน้นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาและสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม [1]

ในบริบทดังกล่าว สถานศึกษาเป็นองค์การสำคัญต่อความสำเร็จของระบบการศึกษา การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจึงต้องมุ่งสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่สมาชิกสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ [2] การขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องอาศัย "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ของผู้บริหาร ซึ่งเน้นการมีวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ การมีคุณธรรมจริยธรรม และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน [3] ตามแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) [4] ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี การกำหนดวิสัยทัศน์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม และการตั้งความคาดหวังในผลงานระดับสูง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร และผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร และผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยภาวะผู้นำที่สามารถจูงใจ สร้างความสมัครใจ และความสุขในการทำงานนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง

โรงเรียนในเครือซาเลเซียนดำเนินงานโดย "คณะซาเลเซียนของคุณพ่อบอสโก" ซึ่งเป็นคณะนักบวชคาทอลิกชาย มีพันธกิจช่วยเหลือเยาวชน โดยเฉพาะเยาวชนที่ยากจนและด้อยโอกาส เป็นพิเศษในงานด้านการอบรมอภิบาล และด้านการให้การศึกษา ตามแนวทางของนักบุญยอห์น บอสโก ในบริบทประเทศไทย นักบวชคณะซาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้รับผิดชอบงานในประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และประเทศกัมพูชา มีพันธกิจด้านการอภิบาลและการให้การศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็น "ศาสนิกชนที่ดี และพลเมืองที่ดีของสังคม" โดยยึดหลักการอบรมด้วย เหตุผล ศาสนา และความรักใจดี [5-6] ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ผู้บริหารโรงเรียนในเครือซาเลเซียนจำเป็นต้องมี "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" เพื่อขับเคลื่อนสถาบันการศึกษาสังกัดซาเลเซียนให้เป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้"

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปิดรับความรู้ใหม่ และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ แม้โรงเรียนสามัญในเครือซาเลเซียนประเทศไทยทั้ง 5 แห่ง (โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย โรงเรียนเซนต์ดอมินิก โรงเรียนแสงทองวิทยา โรงเรียนหัวหินพิทยาลัย และโรงเรียนดอนบอสโกวิทยา) จะมีเป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้มีคุณภาพควบคู่กับการอบรมด้านจิตวิญญาณ แต่พบข้อจำกัดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุว่า ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือซาเลเซียนเป็นนักบวช มีประสบการณ์การทำงานแต่มีมุมมองและแนวคิดในเรื่องนวัตกรรมและการปรับตัวต่อยุคดิจิทัลในระดับที่น้อย อีกทั้งภารกิจอื่นของนักบวช เช่น งานอภิบาล สัตบุรุษ งานประกอบพิธีศีลศักดิ์สิทธิ์ ส่งผลให้การทำงานบริหารโรงเรียนไม่เต็มเวลา ทำให้การบริหารจัดการและการสร้างความร่วมมือภายในโรงเรียนขาดความต่อเนื่อง [7]

อีกหนึ่งปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญของโรงเรียนในเครือซาเลเซียน คือ การขาดแรงจูงใจของผู้บริหารและบุคลากรในการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร ความรู้วิชาการ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการศึกษาในยุคใหม่ ผู้บริหารมีการประเมินตนเองน้อยครั้ง ทำให้ไม่ตระหนักถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้โดยรวม นอกจากนี้การยึดติดกับ

รูปแบบการบริหารแบบเดิม และการเปิดรับแนวคิดใหม่ในระดับที่น้อย เป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนในเครือชาเลเซียน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [8]

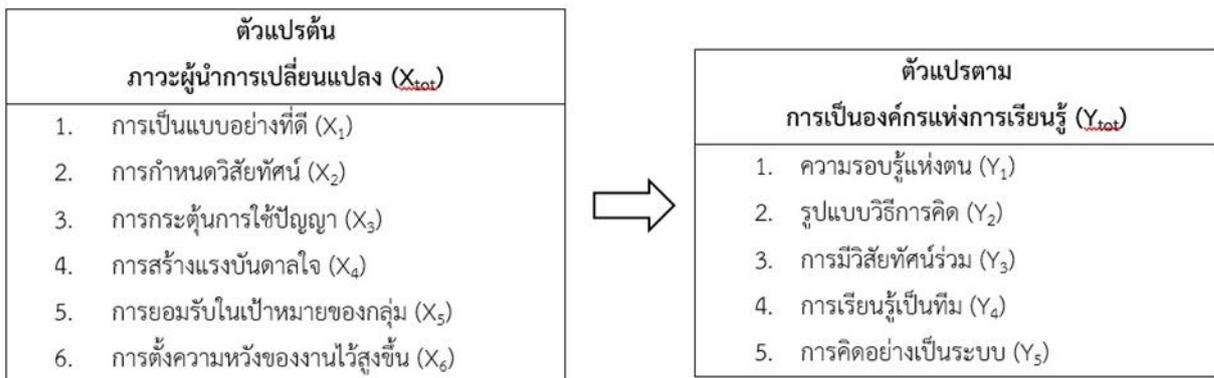
จากปัญหาและข้อสังเกตดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในหัวข้อ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน" เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนเครือชาเลเซียนอย่างเหมาะสม ผลการวิจัยคาดว่าจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในการขับเคลื่อนโรงเรียนในเครือชาเลเซียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) ซึ่งได้กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modelling) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Individualized support) 5) การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Goals) และ 6) การตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้นไป (High expectations) เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และได้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้และคณะ (Senge and Others) คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นตัวแปรตาม



กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว โดยตรวจสอบสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study design)

ประชากรในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดเครือชาเลเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 950 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 208 คน และครู จำนวน 742 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 274 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 60 คน และครู จำนวน 214 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่าง (Sampling Technique) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามสัดส่วนจำนวนของผู้บริหารและครูแต่ละโรงเรียน

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 2) ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood,

Jantzi, and Steinbach) [4] และ 3) ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ และคณะ (Senge and Others) [2]

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มี 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของลิธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's 5 rating scale) โดยแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.805 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.683 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.850

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency: f) ร้อยละ (Percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน

ตารางที่ 1 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนเครือชาเลเซียน ( $X_{tot}$ ) (n= 274)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน ( $X_{tot}$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ )	3.89	0.57	มาก
2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_2$ )	3.85	0.57	มาก
3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $X_3$ )	3.80	0.57	มาก
4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ )	3.84	0.52	มาก
5 ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_5$ )	3.90	0.61	มาก
6 ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ( $X_6$ )	3.84	0.47	มาก
รวม	3.85	0.43	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ได้แก่ ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{x} = 3.89$ , S.D. = 0.57) และค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D. = 0.57)

2. ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน

ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือชาเลเซียน ( $Y_{tot}$ ) (n= 274)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียน ( $Y_{tot}$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1 ความรอบรู้แห่งตน ( $Y_1$ )	3.88	0.48	มาก
2 รูปแบบวิธีการคิด ( $Y_2$ )	3.86	0.41	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_3$ )	3.90	0.41	มาก
4 การเรียนรู้เป็นทีม ( $Y_4$ )	3.91	0.31	มาก
5 การคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ )	3.99	0.42	มาก
รวม	3.91	0.24	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า โดยระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.91$ , S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.42) รองลงมา ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{x} = 3.91$ , S.D. = 0.31) และค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด ได้แก่ รูปแบบวิธีการคิด ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.41)

3. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่ายเอเชีย

ตารางที่ 3 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย ในภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	$\beta$	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.321	0.091		36.497	0.001**
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ )	0.151	0.023	0.368	6.530	0.001**
<b>(R) = 0.368    (R<sup>2</sup>) = 0.136</b>					

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.368 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.136 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ได้ร้อยละ 13.60 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.132 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.220 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้  $Y_{tot} = 3.321 + 0.151(X_1)$

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รายด้านของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย สรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียด้านความรอบรู้แห่งตน ( $Y_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.299 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.090 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียด้านความรอบรู้แห่งตน ( $Y_1$ ) ได้ร้อยละ 9.00 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.080 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.458 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้  $Y_1 = 4.315 - 0.134(X_4) + 0.209(X_1) - 0.191(X_2)$

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียด้านรูปแบบวิธีการคิด ( $Y_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.260 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.068 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านรูปแบบวิธีการคิด ( $Y_2$ ) ได้ร้อยละ 6.80 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.064 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.399 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้  $Y_2 = 3.138 + 0.187(X_1)$

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_5$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) และด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ( $X_6$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียด้านมิติวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_3$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, 0.01, 0.05 และ 0.05 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.319 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.102 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_5$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) และด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ( $X_6$ ) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียด้านมิติวิสัยทัศน์ร่วมได้ร้อยละ 10.20 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R-Square) เท่ากับ 0.089 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานใน

การทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.393 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้  $Y_3 = 3.104 + 0.159(X_5) - 0.279(X_2) + 0.198(X_4) + 0.127(X_6)$

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $X_3$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือศาลาเสียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $Y_4$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.420 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.177 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_1$ ) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $X_3$ ) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือศาลาเสียนด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $Y_4$ ) ได้ร้อยละ 17.70 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.170 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.286 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้  $Y_4 = 3.186 + 0.256(X_1) - 0.071(X_3)$

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ( $X_6$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือศาลาเสียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, 0.05 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.432 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.186 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ( $X_6$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_4$ ) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือศาลาเสียนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ ) ได้ร้อยละ 18.60 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted R-Square) เท่ากับ 0.177 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.380 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้  $Y_5 = 2.751 + 0.335(X_2) + 0.150(X_6) - 0.164(X_4)$

### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนในเครือศาลาเสียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการตั้งความหวังของงานไว้สูงขึ้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือศาลาเสียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน และรูปแบบวิธีการคิด ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือศาลาเสียน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือศาลาเสียนแต่ละด้าน พบว่า

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือศาลาเสียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือศาลาเสียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะในด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือศาลาเสียนให้ความสำคัญ และกำหนดนโยบายและเป้าหมายการทำงานตามระบบการบริหารงานแบบศาลาเสียนที่เน้นการให้การศึกษาควบคู่กับการอบรมภายในองค์กรที่ชัดเจน สม่าเสมอ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนในเครือศาลาเสียนมีการเลือกสรรบุคลากรให้เหมาะสมรูปแบบพันธกิจของงาน และความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยเฉพาะในจิตตารมณ์ของศาลาเสียนที่เน้นมิติการให้ศึกษาที่ควบคู่กับมิติของการอบรมเด็กเยาวชน รวมถึงพร้อมกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความสามารถของตนอย่างเต็มที่ พร้อมกับการสร้างบรรยากาศแห่งการเติบโต และการแสวงหานวัตกรรมใหม่มาใช้และมาปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือศาลาเสียนมีลักษณะของผู้นำที่ไม่เพียงแต่บริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังเน้นการเป็นผู้นำทางจริยธรรมและเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามจิตตารมณ์และแนวทางของนักบุญยอห์นบอสโกให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้เห็น นอกจากนี้ยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติตนเป็นผู้ครองตน ครองคน และครองงาน จนเป็นที่ยอมรับ ศรัทธา และยกย่องจากครูในโรงเรียนเครือศาลาเสียน นอกจากนี้ ผู้บริหารใช้ภาษาที่กระตุ้นและสร้างพลังใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานในเครือศาลาเสียนรู้สึก

ได้รับการยอมรับและมีคุณค่า เป็นแรงผลักดันให้เกิดความตั้งใจในการเรียนรู้และพัฒนาโรงเรียนในเครือชาเลเซียนมากขึ้น และพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ จากปัจจัยข้างต้น ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือชาเลเซียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีธวูด แจนซี และสแตนแบค (Leithwood, Jantzi, and Steinbach) [4] ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นแบบอย่างที่ดี การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งทั้งหมดล้วนมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรารัตน สุวรรณมะโน และททัย น้อยสมบัติ [9] ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของ เดชา อินทร์ตัน และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ [10] ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข [11] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสำหรับโรงเรียนในเครือชาเลเซียนแล้ว การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การเรียนรู้เป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเครือชาเลเซียนมีแนวทางการบริหารที่รอบคอบและมีแบบแผน โดยสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานในแต่ละภาคส่วนและแต่ละแผนกให้สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โดยเน้นการให้การศึกษาและการอบรมด้วยหัวใจตามระบบป้องกันชาเลเซียน มองเห็นภาพรวมของงานในทุกมิติ และใช้แนวทางการบริหารแบบองค์รวม ไม่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพียงจุดเดียวหรือจุดหนึ่งจุดใด แต่เน้นที่การวางโครงสร้างเพื่อรองรับผลลัพธ์ในระยะยาว นอกจากนี้ด้านการวางแผนทางความคิด โรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีการบริหารจัดการงานที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความรัก ความร่วมมือที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันในระดับทีม ทั้งในรูปแบบการวางแผนร่วมกัน การพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็น การเคารพในความคิดของผู้อื่น การจัดประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอ และการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่ช่วยยกระดับคุณภาพของกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารงานโดยรวมของโรงเรียน การที่ครูชาเลเซียนทุกฝ่ายมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน แสดงถึงการมีเป้าหมายร่วม การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการแก้ไขปัญหาด้วยพลังของทีมมากกว่าการทำงานอย่างคนเดี่ยว นอกจากนี้ยังค้นพบว่า โรงเรียนในเครือชาเลเซียนให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากครูและบุคลากรทุกระดับ ที่ครูโรงเรียนชาเลเซียนมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในเป้าหมายขององค์กร ทำให้ครูมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท มีแรงจูงใจ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโรงเรียนในเครือชาเลเซียนไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) [2] ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคลากรที่พัฒนาตนเอง มีเป้าหมายร่วม และมีการคิดเชิงระบบ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวัฒน์ สติสาร [12] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยศิรินทร์พร คุปตพงศ์ [13] ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ แสนสุข [11] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีส่งผลในเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนชาเลเซียนในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนในเครือชาเลเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเท่านั้น

แต่ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและบุคลากรของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย และสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียมีความสามารถในการประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบอย่างของนักบุญยอห์น บอสโก ผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาเอเชีย เป็นพิเศษในด้านการอุทิศตนเพื่องาน เพื่อการศึกษา เพื่อการดูแล เพื่อการอบรม และเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียประพัตินเป็นแบบฉบับที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน โดยผู้บริหารมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ อุทิศตน กระตือรือร้น มีจิตสาธารณะ และแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างดีและต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาในหมู่ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนเครือข่ายเอเชีย ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมแบบอย่างอย่างสม่ำเสมอจะส่งเสริมสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และกำหนดแนวทางสำหรับครูและบุคลากรในการนำไปปรับใช้ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood, Jantzi และ Steinbach [4] ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างแห่งความสำเร็จ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการเรียนรู้ และสร้างเป้าหมายร่วมในองค์กรได้อย่างมีพลัง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การเรียนรู้เชิงลึกและยั่งยืน รวมถึงแนวคิดของเซ็งเก้และคณะ (Senge and Others) [2] ที่มองว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำมีลักษณะและแบบอย่างที่ดีที่ควรแก่การเคารพและยึดเป็นแบบอย่าง ผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างกรอบวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเรียนรู้จากกันและกันภายในบริบทของงานจริง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียได้แสดงบทบาทดังกล่าวอย่างชัดเจน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ พิมลรัตนการ และคณะ [14] ได้ศึกษาการจัดบรรยากาศผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การพัฒนาองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรเน้นสร้างโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพทางปัญญาและวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น สื่อ เทคนิคการสอน และการใช้เทคโนโลยี
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียได้พัฒนาทักษะในการคิด การวิเคราะห์ การตัดสินใจที่มากขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสังกัดได้รับความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาความคิดและการสอนตามเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ก้าวหน้า รวมถึงพัฒนาแนวคิดและรูปแบบวิธีการสอนที่หลากหลายมากขึ้น
3. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีอิทธิพลและส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย โดยสามารถพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 13.60 ผู้บริหารจึงควรเน้นการประพัตินตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และจิตตารมณ์ชาวเอเชีย เช่น ความรับผิดชอบ ความทุ่มเท และความเสียสละ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจและแบบอย่างแก่ครูและบุคลากรในองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียกับโรงเรียนประเภทอื่น เช่น โรงเรียนเอกชนทั่วไป หรือโรงเรียนของรัฐ เพื่อเปรียบเทียบแนวปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์เชิงองค์กร
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เพียง 13.6% ยังมีส่วนเหลือ หรือปัจจัยอื่นอีก 86.4% ที่ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้
3. ควรมีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตเพื่อเพิ่มความเข้าใจในด้านพฤติกรรมและการบริหารจริงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเอเชีย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกโดยเฉพาะที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการบริหารที่ตอบโจทย์บริบทของโรงเรียนในเครือข่ายเอเชียได้มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- [1] กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ; 2561.
- [2] Senge P, Cambron N, Lucas T, Smith B, Dutton J, Kleiner A. Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education. revised ed. Boston: Nicholas Brealey; 2012.
- [3] Bass BM, Riggio RE. Transformational leadership. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 2006.

- [4] Leithwood K, Jantzi D, Steinbach R. Changing leadership for changing times. Berkshire, England: Open University Press; 2009.
- [5] ศูนย์วรรณกรรมชาวเลเข็ียน. AGC 404 จดหมายอัครธิการ: 150 ปี คณะชาวเลเข็ียน. บรรจง สันติสุขนิรันดร์, ผู้แปล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก; 2009.
- [6] ชาวเลเข็ียนในประเทศไทย. ครอบครัวชาวเลเข็ียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก; 2563.
- [7] สมิต แดงอำพันธ์. รายงานสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาวเลเข็ียนแขวงไทย. เอกสารประกอบการประชุมสถานการณ์ด้านการศึกษาของคณะชาวเลเข็ียนแขวงไทยในรอบปี. บ้านเจ้าคณะแขวงชาวเลเข็ียนแห่งประเทศไทย; 2566.
- [8] บรรจง สันติสุขนิรันดร์. What Kind of Salesian for the Youth Today? เอกสารรวบรวมข้อเสนอแนะจากหมู่คณะชาวเลเข็ียนสำหรับการประชุมสมัชชาแขวงไทยปี 2022. หัวหิน ประจวบคีรีขันธ์; 2565.
- [9] พัชรารวรรณ สุวรรณมะโน, หทัย น้อยสมบัติ. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. วารสารการบริหารและนิตเทศการศึกษา. 2565; 13(2): 122-34.
- [10] เดชา อินทุรัตน์, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม. 2560; 5(1): 1-20.
- [11] กิ่งกาญจน์ แสนสุข. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ในจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2560.
- [12] พิรวัฒน์ ศีตีสาร. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายแก่งหลวงบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2565.
- [13] ศรินทรพร คุปตพงศ์. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร. 2566;6(4):292-303.
- [14] Pimonratanakan S, Intawee T, Krajangsaeng K, Pooripakdee S. Transformational Leadership Climate through Learning Organization toward the Organizational Development. Journal of Administrative and Business Studies JABS. 2017; 3(6): 284-291.