

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3\*

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMA-  
TIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND  
LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER  
CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 3



ชลธิชา อนันต์นาวิ\*\*

ผศ.ดร. ภาวดี อนันต์นาวิ\*\*\*

ผศ.ดร. เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม\*\*\*\*

รศ. ชารี มณีศรี\*\*\*\*

#### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาและประสบการณ์ของผู้บริหาร รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 281 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม

\* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\* นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*\* ที่ปรึกษาหลัก ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*\*\* ที่ปรึกษาร่วม ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare the level of transformational leadership of school administrators and the level of the learning organization of schools under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3, as classified by school type and working experiences of school administrators, and to find out the relationship between transformational leadership of school administrators and learning organization of school. The sample used in the study consisted of 281 teachers working in the schools under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3. The instrument used for the data collecting was a five leveled rating scale questionnaire. The statistics utilized in analyzing the data were mean, standard deviation, t-test, Pearson product moment correlation coefficient. The results of the study were as follows:

1. The transformational leadership of school administrators and the learning organization of schools under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 were rated at a high level.

2. The comparison of transformational leadership of school administrators under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 classified by school type was found to have statistically significantly different at the level of .05 but when classified by working experiences of school administrators was found to have no significantly difference.

3. The comparison of learning organization of schools under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 classified by school type, were found to have statistically significant difference at the level of .05 but when classified by working experiences of school administrators were found to have no statistically significant difference.

4. The transformational leadership of school administrators and the learning organization of schools under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 had significantly positive relationship at the level of .01 at a highest level.

**KEYWORDS :** Transformational leadership/Organization of schools

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งความรู้ที่แพร่กระจายและเชื่อมโลกให้เป็นหนึ่งเดียว ด้วยวิทยาการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ ความสำคัญของการพัฒนาประเทศและการแข่งขันระหว่างนานาชาติได้ขึ้นอยู่กับระบบทุนทรัพยากรธรรมชาติ เครื่องจักรหรือแรงงานชั้นกรมาชีพอีกต่อไป แต่จะขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของคนเป็นสำคัญ โลกในอนาคตจึงเน้นคนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันสำหรับสังคมปัจจุบัน (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 50) เป็นยุคสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นยุคสังคมความรู้ (Knowledge Based Society) ปัจจัยการผลิตที่สำคัญในอดีตในยุคสังคมอุตสาหกรรม คือ เงินทุนและทุนมนุษย์ แต่ปัจจัยการผลิตที่สำคัญในยุคสังคมความรู้ คือ ความรู้ รวมทั้งการพัฒนาทางสังคมซึ่งก้าวเข้าสู่ยุคสมัยที่เรียกว่า “สังคมฐานความรู้” (แผนการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 22) ทุกองค์การจึงต้องเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะในช่วงที่สังคมเปลี่ยนเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร ความรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การเปลี่ยนแนวคิดให้ทุกองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ทัศนีย์ อวรัญ, 2549, หน้า 1)

การปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีผลมาจากการประกาศบังคับใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายดำเนินการในการพัฒนาการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 นั้น ทำให้สถานศึกษาในยุคปัจจุบันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งหมายถึงทั้งตัวผู้บริหารและครูผู้สอนนั่นเอง โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนให้สถานศึกษากลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ และจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ คุณภาพการศึกษา ประกอบกับผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สองระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สมศ.) ของโรงเรียนในสำนักงานเขตการพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยมีจำนวน 79 โรงเรียน ซึ่งสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน

คุณภาพภายนอกรอบที่สอง ในระดับปฐมวัยมีจำนวน 53 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 67.08 และสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง ในระดับปฐมวัยมีจำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 32.91 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 82 โรงเรียน ซึ่งสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง ในระดับขั้นพื้นฐานมีจำนวน 56 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 68.29 และสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง ในระดับขั้นพื้นฐานมีจำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 31.70 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3, 2553) และจากผลการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ของ ชรัตน์ จินขาวขำ (2547) พบว่า ควรมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งการบริหารงานจะเกิดประสิทธิผลได้จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพโดยเฉพาะ “ผู้บริหาร” จะต้องมีความรู้ อย่่างเหมาะสมและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน เน้นความสำเร็จของ การสร้างงาน สร้างคน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถสูงสุดของตนเอง (อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 5) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อนำผลเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และพัฒนาสถานศึกษาให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาและประสิทธิภาพการบริหาร
3. เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาและประสิทธิภาพการบริหาร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศ นำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลวิจัยนี้ นำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

## สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาและประสบการณ์การบริหาร แตกต่างกัน
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาและประสบการณ์การบริหาร แตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 1,043 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2553 จำนวน 281 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง ของ เกรจีและมอร์แกน (Kerjcie & Morgan, 1970, pp.607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการครู จำนวน 281 คน จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาและประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับประเภทของสถานศึกษาและประสบการณ์การบริหาร ลักษณะ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เป็นคำถามเกี่ยวกับประเภทของสถานศึกษา ได้แก่ ประถมศึกษา และขยายโอกาสทางการศึกษา และประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ประสบการณ์ การบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี และประสบการณ์การบริหารงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา คือ 1) การ ระบุวิสัยทัศน์ชัดเจน 2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตาม เป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) การคาดหวังผลการ ปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือ 1) การเป็น บุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

## การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลทวูดและเจนซี่ (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซนเง (Senge, 1990, pp. 139-269) และสร้างแบบสอบถามจากหลักการและทฤษฎีเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้ความเห็นชอบตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

2. การหาความเที่ยงตรง โดยนำเสนอแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ในการตรวจสอบข้อรายการคำถามที่มุ่งวัดองค์ประกอบในเนื้อหา และการใช้ภาษา ความครอบคลุมในเนื้อหา และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตามโครงสร้างและนิยามที่กำหนดไว้ นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ได้นิยามไว้ในแต่ละตอนและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ได้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 30 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

3. การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try – Out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

3.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างค่าเฉลี่ยรายข้อกับค่าเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Item-total correlation) และได้ค่าสหสัมพันธ์ (r) รายข้อของแบบสอบถาม ดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ระหว่าง .52 ถึง .87 และแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ระหว่าง .42 ถึง .87

3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202 – 204) และได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม ดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .97 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .96

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง ด้านการเกื้อกูล การยอมรับเป้าหมายกลุ่ม ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการสนับสนุน ผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ ดังนี้



1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการระบุนิสัยทัศน์อย่างชัดเจนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียนและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาอย่างจริงจัง

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการถือหลักการยอมรับเป้าหมายกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหาร สนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะโดยเสมอภาคกัน

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้คณะครูแสวงหาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการเรียนการสอน

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้คณะครูในโรงเรียนยึดถือเป็นแบบอย่าง

1.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการมีรูปแบบความคิด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีแบบแผนในการทำงานและวางแผนก่อนการทำงานทุกครั้ง

2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนร่วมกัน

2.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สถานศึกษามีการจัดทำโครงการและมีการประชุมร่วมกันก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เสมอ

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาต่างกัน คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารแตกต่างกัน คือ ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผลการศึกษาเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

6. ผลการศึกษาเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีและประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3



พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการถือกฎการยอมรับเป้าหมายกลุ่ม ด้านการสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเนื่องด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการจัดประชุม จัดอบรมสัมมนาการศึกษาดูงาน อย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3, 2553) ประกอบกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา ในมาตรา 81 จากบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญทำให้มีการดำเนินการในกระบวนการทางนิติบัญญัติจัดทำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น และเป็นฐานหลักเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ 2545-2549, หน้า 1) ซึ่งได้ปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการปฏิรูปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ได้แก่ การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา โดยกำหนดให้ใช้หลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาวะทางสังคม เศรษฐกิจเทคโนโลยีปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายคือความสำเร็จของงาน และจะทำให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางใหม่ๆ อย่างมีคุณภาพ หรืออาจเนื่องจากการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลปรับเปลี่ยนทั้งความคิด พฤติกรรมให้ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และต้องมีการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ยุติธรรม เพื่อเป็นแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และจะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ (อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 94) ซึ่งสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ใกล้กับหน่วยงานที่สำคัญ

ทั้งภาครัฐและเอกชนที่สำคัญ รวมทั้งแหล่งนิคมอุตสาหกรรมและแหล่งท่องเที่ยวที่กำลังเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว นั่น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคแห่งการพัฒนาให้ทันกับบริบทของท้องถิ่นนั้นๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิตยา วิเศษยา (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่ง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้มีกำหนดนโยบาย มีการกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2553) อันมีผลกระทบมาจากการพัฒนาที่ก้าวสู่ยุคสมัย ที่ทำให้ขอบข่ายของการสืบเสาะ ค้นคว้า แสวงหา และถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้เป็นไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว การพัฒนาความรู้และการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด รวมทั้งให้ทุกองค์กรและทุกภาคส่วนในสังคมมีความใฝ่รู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ (แผนการศึกษาแห่งชาติ 2545-2549, หน้า 2) สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ยิ่งขึ้นต่อไป ดังนั้น สถานศึกษาต้องเป็น องค์การที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือ โรงเรียนซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์การให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา ตามแนวคิดของเซนเจ (Senge, 1990, p. 15)

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา และแนวการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของทั้งสองระดับ กำหนดให้การจัดการศึกษาาระดับประถมศึกษา

เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การจัดการศึกษาระดับขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา และการจัดการมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39 – 40) ซึ่งสถานศึกษาที่มีการเปิดสอนระดับแตกต่างกัน มีการบริหารจัดการศึกษา บุคลากร นักเรียน ชุมชน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี อาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ตลอดจนเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกันไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546, หน้า 2) โดยสถานศึกษาในทุกระดับการศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีเปิดเผยต่อสาธารณชน รวมทั้งจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ เพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก (แผนการศึกษาแห่งชาติ 2545-2559, หน้า 49) ดังนั้น จึงทำให้การบริหารจัดการในสถานศึกษาแต่ละประเภทแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจจะขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของอำภา ปิยามย์ (2549) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง จะต้องผ่านการสอบคัดเลือกและต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด จึงทำให้มีความรู้ และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สามารถพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ น่าเชื่อถือของครูผู้สอน และในปัจจุบันนี้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนอยู่เสมอ หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญโดยการจัดให้ผู้บริหารเข้ารับการอบรม สัมมนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการบริหารงาน จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจบทบาทของตนเอง ที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการสาขาวิชาชีพของตนเอง และสาขาอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อรอบรู้งาน รอบรู้ชุมชน รอบรู้สถานการณ์ เพราะจะเชื่อมโยงได้หมดไม่ว่าจะเข้ามาดำรงตำแหน่งก่อนหรือหลังก็ตาม ผู้บริหารต้องมีความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ มีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา วิเศษยา (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีวุฒิการศึกษาประสบการณ์ทางการบริหารและการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่สถิติ

5. จากผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาก็คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอนเป็นสำคัญ และกลไกที่สำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จคือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา จากแนวทางดำเนินการแบบเดิมดังที่เคยผ่านมา ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้สถานศึกษามีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา นอกจากนี้ เปอร์สกินส์ (Perskins, 2000, online) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้้องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการ และตรงตามความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชน

6. จากผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะปรับตัว มีวิสัยทัศน์ มีสายตาวไกล ก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน มีการจัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ตลอดจนการสนับสนุนให้มีการจัดระบบ การนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้อง

กับปัจจัยสำคัญของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารทุกคนไม่ว่าจะมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยหรือมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากก็ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ อวัญ (2549) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีประสบการณ์การบริหารมาก และประสบการณ์การบริหารน้อย โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

7. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนก็อยู่ในระดับมากด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันยุคของการปฏิรูปการศึกษา สังคมกลายเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวผ่านพื้นฐานของความสำเร็จในทศวรรษนี้ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการบริหารแนวคิดใหม่ ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการและระบบสนับสนุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องมือหรือเทคโนโลยี ที่สำคัญคือการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมใหม่ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเองในกระบวนการบริหารจัดการทุกด้านจึงจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ คมสัน ณ รังษี ที่ว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะนั่นหมายความว่าผู้บริหารต้องสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547, หน้า 90) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับสูง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผลวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ยในระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้คณะครูแสวงหาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการเรียนการสอน คิดค้นนวัตกรรมการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นและผู้บริหารควรเป็นผู้นำข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนและแจ้งให้คณะครูทราบ และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อโรงเรียนในลำดับถัดมา ส่วนในด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้คณะครูในโรงเรียนยึดถือเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับนับถือ ที่สำคัญผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรโดยเท่าเทียมกันและควรบริหารความขัดแย้งและมีวิจรณ์ญาณในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมด้วย

2. ผลการวิจัยพบว่าระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการมีรูปแบบความคิด มีคะแนนในระดับมากแต่อยู่ในอันดับสุดท้าย ซึ่งถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะการคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีแบบแผนในการทำงานและวางแผนก่อนการทำงานทุกครั้งและใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งในการวางแผนในการทำงานนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้ ถ้าสถานศึกษามีรูปแบบความคิด สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างแน่นอน

3. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนก็อยู่ในระดับมากด้วย ดังนั้น หน่วยงานทางการศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจัดอบรมหรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



## รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). *ศักยภาพในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คำเนิง ผุดผ่อง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชรัตน์ จินขาวขำ. (2547). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทัศนีย์ อวริญ. (2549). *พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอขลุง* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพงษ์ เกิดแจ้ง. (2545). *ภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (2545, 19 ธันวาคม) และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (2553, 15 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ. (2550). *การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2549)*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2546). *การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. (2553). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2553*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.

อำภา ปิยามย์. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup>ed). New York: Harper Colling.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970, Autumn). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Leithwood, K. Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994) "Transformational Leadership and Teacher' Commitment to change". In Murphy, Joseph and Karen Seashore Louis, eds. *Reshaping the Principalsip: Insight form Transformational Reform Efforts*, California: Corwin Press, 77-98.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teacher' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, California: Corwin Press, 32, 512-538.

Perskins, D. (2000). *The Smart School*. Retrieved July 15, 2004, From [http://www.pz.harvard.edu/Research/Smart Sch.htm](http://www.pz.harvard.edu/Research/Smart_Sch.htm).

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

“ You have to learn the rules of the game.  
And then you have to play better than anyone else.

คุณต้องเรียนรู้กฎของเกม แล้วคุณต้องเล่นให้ดีกว่าคนอื่น ”

Albert Einstein