



ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ADMINISTRATIVE FACTORS THAT AFFECTING LEARNING ORGANIZATION OF THE
DEMONSTRATION SCHOOL OF RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

สุภาวดี ลาภเจริญ¹ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ² อัจฉรา นียมาภา³
Supawadee Lapcharoen¹ WiSut Wichitputcharaporn² Achara Niyamapa³

^{1,2,3}มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

^{1,2,3}Kasetsart University

*Corresponding Author, e-mail: supawadee_la@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ 2) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) พยากรณ์ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติในการวิเคราะห์คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการพยากรณ์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเครื่องมือที่พลอยอย่าง มีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนวัฒนธรรมองค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยรูปแบบความคิดที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความเป็นเลิศของบุคคล ส่วนวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ

วัฒนธรรมองค์การร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีค่าอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 78.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the level of the transformational leadership and organization culture; 2) to study the level of a learning organization; 3) to study relationship between transformational leadership and the organization culture and learning organization; 4) to predict the administrative factors affecting the learning organization. The sample were 100 teachers in the Demonstration School of Ramkhamhaeng University. The instrument used for data collection was questionnaire. Statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and multiple regression.

The results showed that overall, transformational leadership was at the high level. Ideological influences factor had the highest level of average value. The second order was inspiration motivation. Intellectual stimulation had the lowest level. Overall, the organization culture was at the high level Involvement culture had the highest level of average value. The second order was adaptability. Mission culture had the lowest level. Overall, the learning organization was at the high level. Mental model had the highest level of average value. The second order was personal mastery. Shared vision, ranked at the medium level, had the lowest average value, in comparison with other aspects. Relationship between transformational leadership and the organization culture and learning organization of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University was statistically significant at the level of 0.05. Transformational leadership and the organization culture could forecast the learning organization of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University. The prediction power of these predictors was 78.50%, at 0.05 level of significance.

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง
4. เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 3 แนวคิดที่สำคัญดังนี้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญดังที่ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง อพาดา สุวรรณโรจน์ (2548) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีการคิดและพัฒนากระบวนการ ปรับปรุงเป็นเทคนิควิธีการใหม่ ๆ นำมาใช้กับองค์กร เพื่อการเพิ่มผลผลิต และผลิตภัณท์ที่ดี พนักงานทุกระดับเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมคิดร่วมใจ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีกระบวนการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ มีการคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิก เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

สำหรับขอบข่ายขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีสาระสำคัญดังนี้ Peter M. Senge (1990) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย 1) ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน 2) รูปแบบความคิดที่หลากหลาย (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรที่เอื้อต่อการสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดขึ้น 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนาของภาพรวมและส่วนย่อยด้วย สรุปได้ว่า ขอบข่ายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางการบริหารเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ ผู้บริหารทุกคนจำต้องมีทุนทางปัญญา มีทักษะในหลาย ๆ ด้านโดยผ่านวิธีการต่าง ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ศิริพงษ์ เสาภายน (2550) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐานและค่านิยม และสุนทร โคตรบรรเทา (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ความรู้สึก ปรัชญา อุดมการณ์ สมมติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ และค่านิยมที่มีร่วมกัน สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนหรือค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลในองค์กรยึดถือร่วมกันและเข้าใจตรงกัน ร่วมกันเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรนั้น มีการเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มคนและองค์กร จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกคนเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน ตัวแบบ วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพของ Denison Daniel (1990 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพ ชี้ให้เห็นว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของนักวิชาการในอดีตมีแนวโน้มละเลยการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการกับฐานคติและความเชื่อตัวแบบของ Denison เน้นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างการถือการพยายามบรรลุผลของการบูรณาการภายในกับการปรับตัวเพื่อรับมือกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภทที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ คือ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและอำนาจบารมีที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ และพิเชษฐ์ วงศ์เกียรติจร (2553) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะเด่นพิเศษ หรือเป็นผู้ที่มีศิลปะ หรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่าเป็นกระบวนการใช้อำนาจที่มีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น ระหว่างการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน อันจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns and Bass อธิบายว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการที่ผู้นำนี้กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) Bass & Avolio (1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน โดยมีคนมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งและต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงถึงความสามารถ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กร และรักในองค์กรของตนเอง

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดดังนี้

1. การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามแนวคิดของ Peter M.Senge (1990) ระบุถึงองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความเป็นเลิศของบุคคล 2) รูปแบบความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดเชิงระบบ

2. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Denison (1990 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) ระบุถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมเอกภาพ 3) วัฒนธรรมการปรับตัว 4) วัฒนธรรมพันธกิจ

3. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ที่ระบุถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ประชากรคือ อาจารย์ประจำโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 133 คน กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์ประจำโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 100 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และคำนวณตามสัดส่วนของประชากร

2. เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

3. การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จากการศึกษากรอบการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย เอกสารแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนาแบบสอบถามตามหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามภายในขอบเขตของการวิจัยนำเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณาแก้ไขปรับปรุงและเสนอผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 และนำมาปรับปรุงข้อคำถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำการศึกษา นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้วิธีแอลฟาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัค พบว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .987

4. การวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์ด้วยการหาค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสถิติอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า อาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับความสำคัญ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 การให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ย 3.65 ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เรียงลำดับความสำคัญคือ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และวัฒนธรรมการปรับตัว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 การให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม

ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญ		
	$\bar{X}$	SD	แปลความ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.85	0.86	มาก
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.84	0.90	มาก
1.3 การกระตุ้นทางปัญญา	3.65	0.89	มาก
1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.67	0.84	มาก
รวม	3.73	0.84	มาก
2. วัฒนธรรมองค์กร			
2.1 วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	3.91	0.69	มาก
2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ	3.62	0.74	มาก
2.3 วัฒนธรรมการปรับตัว	3.69	0.80	มาก
2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ	3.50	0.93	มาก
รวม	3.66	0.71	มาก

2. ผลการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า อาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงให้ความสำคัญปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับความสำคัญคือ รูปแบบความคิดที่หลากหลาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และความเป็นเลิศของบุคคล

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ส่วนการให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ วิสัยทัศน์ร่วม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ดังตาราง 2

ตาราง 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม

ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญ		
	$\bar{X}$	SD	แปลความ
1. ความเป็นเลิศของบุคคล	3.85	0.74	มาก
2. รูปแบบความคิดที่หลากหลาย	3.91	0.63	มาก
3. วิสัยทัศน์ร่วม	3.48	0.94	ปานกลาง
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.70	0.73	มาก
5. การคิดเชิงระบบ	3.70	0.71	มาก
รวม	3.76	0.65	มาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.782-0.850 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้ง 2 ปัจจัยมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต้น (X) กับตัวแปรตาม (Y)

ตัวแปร	Y	X1	X2
Y (องค์กรแห่งการเรียนรู้)	-	0.782*	0.85*
X1 (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)		-	0.71*
X2 (วัฒนธรรมองค์กร)			-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวพยากรณ์ (X) 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.612 แสดงว่า สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 61.2 และตัวพยากรณ์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ค่าสัมประสิทธิ์

การพยากรณ์ (R2) เท่ากับ 0.722 แสดงว่าสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 72.2 ดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยทางการบริหารต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวพยากรณ์	R	R2	Adjusted R2	F
1. X1	0.782	0.612	0.608	154.58*
2. X2	0.850	0.722	0.719	254.79*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

5.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่นำมาวิเคราะห์ พบว่าสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\hat{Y}$) = 1.499 + 0.606X1 และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\hat{Z}_Y$) = 0.782X1 ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และที่อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β)

ตัวพยากรณ์	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	
	B	S.E.	(b)	t
ค่าคงที่	1.499	0.186		8.042*
X1	0.606	0.049	0.782	12.43*

R = 0.782, R² = 0.612, Adjusted R² = 0.608, Std. Error of the Estimate = 0.406

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 สมมติฐานข้อที่ 2 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่นำมาวิเคราะห์ พบว่าสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\hat{Y}$) = 0.907 + 0.780X2 และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\hat{Z}_Y$) = 0.850X2 ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และที่อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β)

ตัวพยากรณ์	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	
	B	S.E.	(β)	t
ค่าคงที่	0.907	0.182		4.979*
X2	0.780	0.049	0.850	15.962*

R = 0.850, R² = 0.722, Adjusted R² = 0.719, Std. Error of the Estimate = 0.344

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่นำมาวิเคราะห์ พบว่าทั้ง 2 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวมร้อยละ 78.5 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ 0.304 สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\hat{Y}$) = 0.792 + 0.278X1 + 0.545X2 และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\hat{Z}_Y$) = 0.359X1 + 0.594X2 ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และที่อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β)

ตัวพยากรณ์	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	
	B	S.E.	(b)	t
ค่าคงที่	0.792	0.164		4.436*
X1	0.278	0.052	0.359	5.348*
X2	0.545	0.062	0.594	8.857*

R = 0.886, R² = 0.785, Adjusted R² = 0.781, Std. Error of the Estimate = 0.304

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ศึกษาจากปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวแปรอิสระคือปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน มีประเด็นอภิปรายดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ทั้งนี้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงพฤติกรรมลักษณะการบริหารที่มีความมุ่งมั่นในการอุทิศตนในการปฏิบัติงาน แสดงพฤติกรรมลักษณะการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ แสดงพฤติกรรมลักษณะการกระตุ้นทางปัญญา กระตุ้นอาจารย์ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ อีกทั้งแสดงพฤติกรรมลักษณะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีให้กับอาจารย์ทุกระดับ ตลอดจนยอมรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์อย่างแท้จริงและจริงจัง สอดคล้องกับแนวคิดของธรร สุนทรายุทธ (2551) และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะความเป็นผู้นำที่อาศัยกระบวนการนำ กระตุ้นจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจ อีกทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass & Avolio (1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้านให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นอัตลักษณ์ประจำองค์การ เป็นแบบแผนค่านิยมความประพฤติ มีรากฐานมาจากความเชื่อและอุดมการณ์ที่ทุกคนร่วมกันยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัย ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยอาจารย์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง และถูกสอนหรือถ่ายทอดต่อไปนั้น เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมเอกภาพและวัฒนธรรมพันธกิจ ตามลำดับ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เป็นลักษณะการให้สำคัญต่อความต้องการของอาจารย์โดยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ วัฒนธรรมเอกภาพและวัฒนธรรมพันธกิจเป็นลักษณะที่มีแบบแผนที่เคร่งครัดในการกำหนดวิธีการดำเนินงาน อย่างมีระเบียบแบบแผน สนับสนุนให้มีค่านิยมร่วมลักษณะวัฒนธรรมการปรับตัวให้มีความสำคัญต่อการเป็นกรมองวัฒนธรรมองค์การที่มีการปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ และวัฒนธรรม พันธกิจ มีความมุ่งหมายที่ชัดเจนต่อเป้าหมาย โดยกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคต ผลของวัฒนธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม สอดคล้องกับทฤษฎีของ Lunenburg and Ornstein (2000) แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การภายใน มีตัวป้อนเข้าที่สำคัญคือข้อมูล ข่าวสาร บุคลากร และวัสดุต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ถูกกระบวนการแปรรูป ออกแบบมาเพื่อนำพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายขององค์การ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในภาพรวมพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าอาจารย์ต้องการให้มีการส่งเสริมรูปแบบความคิดที่หลากหลาย อาจารย์มีความสนใจและแสวงหาความรู้และต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับโอกาสในการเข้าร่วมงานด้านวิชาการอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง อีกทั้งมีการสร้างทีมในการทำงานเป็นกระบวนการสำคัญมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล ส่วนด้านวิสัยทัศน์ร่วมภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง นั้นแสดงว่าให้เห็นว่าอาจารย์ยังมีความเข้าใจในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่เพียงพอและทั่วถึง ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการชี้นำความคิดและนำไปสู่เป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าอาจารย์มีความพร้อมและมุ่งมั่นในการปรับตัว โดยโรงเรียนควรสร้างจิตสำนึกให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การอย่างทั่วถึง มุ่งปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งครอบคลุมมากขึ้น โรงเรียนจะสามารถมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปนัดดา ปัจธรรม, วาโร เฟิงส์วัสดี และวัลนิภา นิลาบาง (2554) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการ

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การร่วมกัน และผูกพันกับวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.782-0.850 กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($r = 0.85$) มีความสัมพันธ์สูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ และสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะองค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งแต่ขาดความยืดหยุ่นก็อาจทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นภาวะคุกคามต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น การสร้างความตระหนักให้บุคลากรเข้าใจถึงลักษณะบทบาทของการปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกัน การพัฒนางานอาศัยความคิดที่อิสระในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5. พยากรณ์ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีค่าอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 72.2 ($R^2 = 0.722$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 61.2 ($R^2 = 0.612$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าวัฒนธรรมในองค์กรนั้นเปรียบเสมือนการปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติต่าง ๆ ให้กับทุกคนมีแนวคิดในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ดี ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กระตุ้นให้อาจารย์เกิดแรงบันดาลใจ หมั่นคอยสำรวจผลตอบรับของอาจารย์ด้วยว่าคิดอย่างไรกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ตอนนี้และส่วนใดที่ยากปรับปรุง หรือมีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรมากน้อยเพียงใด ถึงแม้ไม่ใช่เรื่องง่ายแต่หากทำสำเร็จได้แล้วก็จะเป็นผลดีต่อโรงเรียนในระยะยาวก็จะสามารถร่วมกันผลักดันให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสนธยา จินตามุกข์ และศยามล เอกะกุลานันต์ (2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 53.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นอาจหมายความว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนให้มาก

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีแนวทางที่เปรียบเสมือนเข็มทิศที่กำหนดทิศทางให้อาจารย์ในโรงเรียนไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งอาจเป็นในลักษณะการบูรณาการจัดการในภาพรวมของโรงเรียนจากเป้าประสงค์หลักและถ่ายทอดลงไปเป้าประสงค์รอง ๆ ให้ไปดำเนินการต่อไป โดยมีการสื่อสารให้ทุกคนรับทราบเป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ชัดเจนและทั่วถึง เพื่อไปสู่ทิศทางหรือเป้าประสงค์ที่ต้องการจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประเด็นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนโรงเรียนอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย

2. โรงเรียนควรสร้างและส่งเสริมกิจกรรมให้อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดการระดมสมอง มีความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการสอนงานซึ่งกันและกัน เป็นการแบ่งปันความรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับในความผิดพลาด โดยไม่มีอคติต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกัน ตลอดจนโรงเรียนควรมีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นการมีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม พบว่า โรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น รูปแบบการทำงานหากจะให้เกิดความราบรื่น ต้องเริ่มจากการรู้จักปรับตัว เพื่อเข้าหาสิ่งนั้นให้ได้ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือวิธีการทำงาน ความพยายามปรับตัวนั้นเพื่อลดความขัดแย้งในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ในทำการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยการสร้างคามผูกพันต่อองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังเป็นตัวแปรที่พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 72.2 จากข้อค้นพบทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมบุคลากรมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกัน เพราะความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งการมีความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ มีปฏิสัมพันธ์ สนับสนุนและสร้างความผูกพันเป็นตัวแทนความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์การ การสื่อสารอย่างทั่วถึงมีผลต่อการนำองค์การก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้รู้ถึงความจำเป็นและประโยชน์ของโรงเรียน เพื่อเข้าสู่การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่แนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังเป็นตัวแปรที่พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 61.2 จากข้อค้นพบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะผู้นำ และมีศักยภาพในการสนับสนุนและพร้อมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

รายการอ้างอิง

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธรร สุทธยาภรณ์. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- ปนัดดา ปัจธรรม, วาโร เฟิงส์วีสต์ และวัลนิภา นิลาบาง. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม* 1(1) : 41-48.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). *การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชาย รัตนดิถ ญ ญเกิด. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี : ธิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน.
- ไพฑูรย์ สินดารัตน์. (2558). *ปฏิรูปการเรียนรู้ : ปฏิรูปการศึกษากลับทางจากล่างขึ้นบน*. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.อีฟวิง.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัทธิ เดชโยธิน. (2550). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. รายงานการศึกษานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร วิทิตถ. (2553). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ธนธการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริพงษ์ เสาภาน. (2550). *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บุ๊ค พอยท์.
- สนธยา จินตามุกข์ และศยามล เอกะกุลนันต์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์* 36(1) : 142-154.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ส. เอเซียเพรส (1989).

อพาดา สุวรรณโรจน์. (2548). *การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. (2000). *Educational Administration: Concepts
and Practices*. 3rd ed. New York: Maple-Vail Book.

Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
New York: Doubleday/Currency.