

## คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1

วรธรรม เมธีวิวัฒน์<sup>1</sup>, นิมิตร มั่งมีทรัพย์<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง,

Email : wassamon\_@hotmail.com<sup>1</sup>, nimirm@gmail.com<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 2) ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 จำนวน 366 คน ได้จากตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของเครื่อชี้และมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 หรือ 95% เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60-1.00 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .82 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านงานที่ปฏิบัติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทางสังคม ด้านทางกาย ด้านสติปัญญา และด้านภูมิหลังทางสังคม
2. ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านมุมมองภายนอกองค์กร ด้านมุมมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านกลยุทธ์องค์กร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ สัมพันธ์กับลักษณะองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านมุมมองภายในองค์กรและด้านมุมมองภายนอกองค์กร สูงกว่าด้านอื่น ( $r = .56$ ) ส่วนคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารด้านภูมิหลังทางสังคมสัมพันธ์กับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านโครงสร้างองค์กร ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ( $r = .18$ )

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะผู้นำ, ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

## Leadership Characteristics of Primary School Administrators in relations to the concept of Learning Organisation: A Case Study of Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1

Wassamon Metreeviwat<sup>1</sup> Nimitr Mungmeesup<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Educational Administration under the Muban Chom Bueng Rajabhat University,

Email : wassamon\_@hotmail.com<sup>1</sup>, nimirm@gmail.com<sup>2</sup>

### Abstract

The purposes of this research were to examine: 1) leadership characteristics of primary school administrators working under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1; 2) the components of 'learning organisation' in the following area; and 3) the relationship between leadership characteristics and learning organisation components. The samples included 336 administrators and teachers working in primary schools in which they were administrated by the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1 selected by stratified random sampling technique using Krejcie and Morgan Table with a reliability of .05. The research instrument was a 5-rating scale questionnaire approved by experts with content validity between 0.60-1.00 and reliability at .82. The statistics used in data analysis were percentage, Mean, and Standard Deviation. The hypothesis was tested using Pearson's Correlation Coefficient. Subsequently, the research results showed:

1) leadership characteristics were at a high level overall, with highest mean on 'attention to their own duty' followed by the 'personality', 'the social', 'physical appearance', and 'social background', respectively; and

2) endorsement of learning organisation components on the overall was also at a high level, with highest mean on 'learning opportunity', 'external perspective', 'internal perspective', 'organization structure', and 'organization strategy.'; and

3) there was a statistically significant between the relationship of leadership characteristics of primary school administrators and the components of learning organization at .05, in which the correlation between 'administrator's leadership characteristics' and the 'internal and external perspective of the learning organisation' was at the highest level ( $r = .56$ ) while the correlation between 'social background characteristics of school administrators' and 'learning organisation' was at the lowest level ( $r = .18$ )

**Keywords:** Leadership Characteristics, Learning Organisation

## บทนำ

ปัจจุบันพัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดต่อสื่อสาร (ICT) ได้ก้าวผ่านอุปสรรคทั้งในด้านพื้นที่และเวลาอันส่งผลให้การดำเนินวิถีชีวิตทั้งในด้านธุรกิจ การเมืองและสังคมด้านต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสดังกล่าวแล้วอย่างสิ้นเชิงเงื่อนไขความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ (Learning) ของบุคคลอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ จนกล่าวได้ว่าความสามารถของหน่วยงานสถานศึกษาในการปรับตัวตามทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นได้กลายเป็นตัวชี้วัดคุณภาพและความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย กล่าวเฉพาะสังคมไทยรัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการได้มีการเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกดังกล่าวอย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.), 2552 : 2) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์พัฒนาองค์ความรู้ความสามารถ และกระจายข้อมูลข่าวสารสู่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้เพราะหากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการสร้างสรรค์ และแพร่กระจายความรู้ ข้อมูลข่าวสารให้กับสังคมและชุมชนได้อย่างเหมาะสมแล้วจะก่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่หน่วยงานและสังคมต่อไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (อภิสิทธิ์ กัมพลาวลี, 2546 : 24)

กล่าวกันว่า ลักษณะกระแสของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนผ่านจากยุคของการใช้ทรัพยากรและสิ่งแวดลอมเข้าสู่ยุคของการใช้ข้อมูลข่าวสารมาเป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาคนและสังคมเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จึงกลายเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่ผู้บริหารเกือบทุกภาคส่วน

ทั้งองค์กรภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ต่างพยายามนำมาใช้ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือสถานศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาครูและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต โดยจะต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ (สพฐ., 2550 : 24) อย่างไรก็ตาม มีการศึกษาพบว่า สถานศึกษาหลายต่อหลายแห่งได้รับเลือกเข้าโครงการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดีและเต็มใจให้ความร่วมมือทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ (มาโนช จันทร์แจ่ม, 2555 : 2) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 มีความสัมพันธ์ต่อกันหรือไม่ เพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารให้เป็นผู้ที่สามารถจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

#### บททวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

สุนีย์ บุญทิม (2550 : 127) ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

อนุชิต วรรณสุทธิ์ (2546 : 26) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคต ซึ่งได้สอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน ด้วยกัน คือ 1) ด้านความสามารถด้านวิชาการ 2) ด้านความสามารถทางวิชาการ 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านความสามารถในการบริหาร พบว่า คุณลักษณะด้านความสามารถการเป็นผู้นำ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถจูงใจ ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หนักแน่น คล่องแคล่ว เฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี ส่วนด้านความสามารถทางวิชาการ

พบว่า ผู้บริหารควรมีการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายหลักของสถานศึกษา เป็นผู้ใฝ่รู้ สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ในด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน กล้าหาญ อดทน ซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลา และด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นพัฒนา มีการประสานงานเชิงบวก

บังอร อินทราณี (2546 : 21) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม และคุณลักษณะทางสติปัญญา ส่วนความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีค่าสหสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

สุภาวดี คำเกลี้ยง (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความเกี่ยวข้องในงาน และลักษณะทางสังคมของผู้บริหารมหิดล เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านตัวงานอยู่ในระดับมาก บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มสาขาวิชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และมีความคิดเห็น

เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่แตกต่างกัน

จักรพรรดิ วัฒนา (2547 : 139) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995-2005) โดยศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหารและด้านวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นด้านที่ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นด้วยกับ ผู้ทรงคุณวุฒิสูงเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ตามลำดับ

นพ นิตย ชื่นบุญโส (2544) วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านวิชาชีพ และด้านส่วนตัวตามความคิดเห็นของครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในประเภทของโรงเรียนต่าง ๆ มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกันและมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน 3) แนวทางสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของผู้บริหารและการหาโอกาสศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน 4) แนวทางสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร การเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูอาจารย์และบุคคลทั่วไป และการร่วมปฏิบัติงานเป็นคณะหรือทีมงาน

ชนิษฐา จินตาทูล (2550) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อ

การบริหารโรงเรียนทางเลือก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกมีคุณลักษณะผู้นำที่มีคะแนนสูงสุดในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเลือกเครื่องแต่งกายได้เหมาะสม 2) คุณลักษณะผู้นำด้านภูมิหลังส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารแสดงลักษณะของผู้มีครอบครัวที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนให้ทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ 3) คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำสอนงานด้านการศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร 4) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าพูดและกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงาม 5) คุณลักษณะผู้นำด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน พบว่า ผู้บริหารเสียสละเวลาและประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลสำเร็จขององค์กร 6) คุณลักษณะผู้นำด้านสังคม พบว่า ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองที่เข้าพบและปรึกษา นอกจากนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก คือ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2543) ได้ทำวิจัยเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพฯ มีความเห็นว่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับคะแนนจากมากไปน้อย พบว่า อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสอง คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านเทคโนโลยี

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรไทยอยู่ในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลางและมีความเป็นไปได้สูง ในระบย่อด้านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ นอกจากนั้นพบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) การเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ส่วนลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยมการรวมอำนาจ 2) การปราศจากการริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทาง การส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้แนะตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็น การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ชนกพรพรณ ดิลกโกมล (2546 : 226) ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเบิ่ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด พบว่า บริษัทนี้มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องใน

การปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกัน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทเบิ่ทเทอร์ ฟาร์มา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกัน มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546 : 84) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า 1) คะแนนเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการศึกษาครั้งนี้ยังสามารถใช้ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล

มลฤทัย แก้วกิริยา (2546 : 76) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของ

พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และสนับสนุนจากองค์กรโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) การพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลือชัย จันทรพี (2546 : 253) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า 1) สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พันธกิจและยุทธศาสตร์วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน

โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

ศิริมา ธนานิมิตร (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม พบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ยุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ อีก 9 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่า แนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปตามหลักการของความมีวินัยห้าประการของเซ็นเก้ (Senge) คือ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การสานวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้ง 5 คือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 81) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบสามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

พระมหาวัลย์ สังขสุจิต (2548 : 171-172) วิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก พบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคกลางอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลางโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .50

ภิรมย์ โชติแดง (2543 : 123) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า 1) ปัจจัยการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง 3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้ระบบบริหาร คือ ระบบการปรึกษาหารือ 4) ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 มีสองปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยการบริหารโรงเรียนด้านการควบคุมงาน และปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำ

ปิติชาย ตันปิติ (2547) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวน

ประสิทธิผลองค์กรได้ 78% ดังนี้ 1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์กร) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย

### ระเบียบวิธีวิจัย

วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนิวรี เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน รวม 336 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass, Bernard M. (1980) และนำแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รานิวรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2559 จำนวน 182 โรงเรียนโดยจำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 104 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดกลาง 53 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 25 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รานิวรี เขต 1, 2559 : 4-9)

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยการใช้การคิดคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, : 608-610, อ้างถึง



ใน ธีรภูมิ เอกะกุล, 2549 : 129) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 127 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นและเทียบสัดส่วน (stratified random sampling) จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 73 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดกลาง 37 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 17 โรงเรียน กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย หัวหน้าวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 254 คน

## 2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1 จำนวน 336 ฉบับ ได้รับตอบกลับเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยทำการวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product moment)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัย จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ทั้งนี้ ผลการวิจัยเป็นไปดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 66.37 และเพศชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 33.63 เป็นครูผู้สอน จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 59.23 เป็นผู้อำนวยการ จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 23.51 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 และรองผู้อำนวยการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.87 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 55.65 รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 16.37 อายุ 20-30 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.88 และอายุ 41-50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 13.10 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 66.37 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.19 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 63.69 รองลงมา คือ ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 16.07 ทำงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.58 และทำงาน 11-15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.65

2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการเกี่ยวข้องกับงาน ( $\bar{X} = 4.44$ ) ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ด้านทางสังคม ( $\bar{X} = 4.37$ ) และด้านทางกาย ( $\bar{X} = 4.34$ ) พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะทางกาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้  
แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ  
( $\bar{X}$  = 4.54) มีบุคลิกภาพดี เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ  
( $\bar{X}$  = 4.35) มีลักษณะกระตือรือร้น คล่องแคล่ว  
ในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.34) และมีสุขภาพ  
ด้านร่างกายแข็งแรง ( $\bar{X}$  = 4.13) ลักษณะองค์กร  
แห่งการเรียนรู้สถานศึกษามีด้านกลยุทธ์ โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.00) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในลำดับมากทุกข้อ  
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษา  
มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานอยู่เสมอ  
( $\bar{X}$  = 4.12) สถานศึกษากำหนดนโยบายและ  
กลยุทธ์เป็นกระบวนการแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}$  = 4.10)  
นโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาสะท้อนให้เห็น  
คุณค่าของบุคลากรทุกคน ไม่ใช่เฉพาะคุณค่าของ  
ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ( $\bar{X}$  = 4.09) และ  
นโยบายของสถานศึกษาได้รับอิทธิพลจาก  
ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 3.75)  
ตามลำดับ

3. ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย  
จากมากไปหาน้อย คือ ด้านโอกาสในการเรียนรู้  
( $\bar{X}$  = 4.15) รองลงมาคือ ด้านมุมมองภายนอก  
องค์กร ( $\bar{X}$  = 4.10) ด้านมุมมองภายในองค์กร  
( $\bar{X}$  = 4.05) ด้านโครงสร้าง ( $\bar{X}$  = 4.03) และ  
ด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  = 4.00) ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง  
คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับลักษณะ  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับลักษณะองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านกลยุทธ์  
มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ 0.05 ทุกคู่ เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์

พบว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในทิศทางเดียวกัน  
โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับปานกลาง  
ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (r = .54)  
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (r = .52) คุณลักษณะ  
ทางสังคม (r = .52) ระดับต่ำ ได้แก่ คุณลักษณะ  
ทางสติปัญญา (r = .47) คุณลักษณะทางกาย  
(r = .37) และระดับต่ำมาก ได้แก่ คุณลักษณะภูมิหลัง  
ทางสังคม (r = .27)

### อภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำ  
ประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์  
งานวิจัยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ราชบุรี เขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไป  
น้อย คือ ด้านเกี่ยวกับกับงาน ด้านบุคลิกภาพ  
ด้านทางสังคม ด้านทางกาย ด้านสติปัญญา และ  
ด้านภูมิหลังทางสังคม อาจเป็นเพราะบทบาท  
หน้าที่ของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมอบหมายงานให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามความรู้ความสามารถ  
พร้อมกับให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานตาม  
นโยบายของสถานศึกษาและกฎเกณฑ์  
ที่สถานศึกษากำหนดอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้  
การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ  
ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมักแสวงหา  
ความรู้ และเทคนิคในการบริหารงานด้านต่าง ๆ  
โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีและประสบการณ์ มีการค้นคว้า  
จนรู้ชัดและรู้จริงสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้  
ในการบริหาร และมีประสบการณ์ในการทำงาน  
(จรัส อติวิทยาภรณ์, 2554) ผลการวิจัย  
ในประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัยหลายชิ้น  
Davenport, Thomas H. and Pressak Laurence.

(1998) ศึกษาพบว่าองค์กรจะมีการอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อสงสัย แลกเปลี่ยนความรู้ของทีม 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง สุภาวดี คำเกลี้ยง (2550) ได้วิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า ลักษณะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมและรายด้าน 6 ด้าน คือ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความเกี่ยวข้องในงาน และลักษณะทางสังคม ของผู้บริหารมหิดลอยู่ในระดับมากทุกด้าน ขนิษฐา จินตากุล (2550) วิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก พบว่าผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกมีคุณลักษณะผู้นำ 6 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเลือกเครื่องแต่งกายได้เหมาะสม 2) คุณลักษณะผู้นำด้านภูมิหลังส่วนบุคคล ผู้บริหารแสดงลักษณะของผู้มีครอบครัวที่เห็นความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ 3) คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถ ผู้บริหารมีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำสอนงานด้านการศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร 4) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารมีความกล้าคิดกล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงาม 5) คุณลักษณะผู้นำด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บริหาร

เสียสละเวลาและประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลสำเร็จขององค์กร และ 6) คุณลักษณะผู้นำด้านสังคม ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองที่เข้าพบและปรึกษา มีคะแนนสูงสุด และยังพบอีกว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก คือ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ

2. ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านมุมมองภายนอกองค์กร ด้านมุมมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง และด้านกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาต้องทำหน้าที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังคม เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เอื้ออำนวยให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (วินัย แก้วน้อย, 2560) ซึ่งการชี้ประเด็นบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังสอดคล้องกับ Pedler, Burguynne & Boydell (1988 อ้างถึงใน สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554 : 21-23) ที่ศึกษาลักษณะบริษัทที่มีการเรียนรู้ (The Learning Company) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม โดยที่สมาชิก/บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดของนโยบายหรือกลยุทธ์นโยบายที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) การให้ข่าวสารข้อมูลในการทำความเข้าใจกัน

มีการยกย่องผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สร้างการตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 3) ด้านโครงสร้าง (Structures) สำหรับการกระจายอำนาจการดำเนินงาน 4) ด้านการมองภายนอก (Lookingout) พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน จึงมีการรวบรวมข้อมูลขององค์กรนำกลับมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกองค์กรเพื่อปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงาน และ 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) องค์กรมีการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ของพนักงาน การพัฒนาตนเองอาจมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาสวิเศษคุณูปการ และทรัพยากรมาก ที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่าย ทั้งทั้งองค์กรที่การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผล และการวางแผนอาชีพ

3. ลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยคุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และคุณลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 5 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านมุมมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านมุมมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ นั้นเป็นเพราะโดยทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้อำนาจที่มากับตำแหน่ง (Position power) ของตนในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จตามที่ต้องการ ทั้งอำนาจเชิงวิชาชีพยึดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรมซึ่งเป็น

อำนาจ ที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่องค์กรยอมรับร่วมกันว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม โดยใช้กลยุทธ์หลักเป็นเครื่องมือดำเนินการ ได้แก่ การใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ แบบทางการ และการให้รางวัล หรือยกย่องความดีความชอบผู้ปฏิบัติงาน เมื่อสามารถปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ซึ่งเป็นลักษณะของ ผู้บริหารที่พึงประสงค์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ของตนไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) สอดคล้องกับ ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ที่วิจัยเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และสอดคล้องกับ พเยาว์ สุดรัก (2553) ที่วิจัยเรื่องศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเองกับการสร้างและสานวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมกับการสร้างและสานวิสัยทัศน์ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ด้านบุคลิกภาพ ด้านทางสังคม

ด้านสุขภาพร่างกาย และด้านสติปัญญาเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะผลการวิจัยนี้พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านดังกล่าวยังเด่นชัดน้อยกว่าด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงอาคารสถานที่ และการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการให้เด่นชัด สามารถเป็นภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้เพราะ จากผลการวิจัยนี้พบว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษายังขาดความเด่นชัด ทางด้านมุมมองภายนอกองค์กร ด้านมุมมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง และด้านกลยุทธ์

1.3 เขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนโครงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและหรือ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ สร้างเสริมภาพลักษณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างโดดเด่น ทั้งนี้เพราะจากผลการวิจัยนี้พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานกับ ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านมุมมองภายในองค์กรและด้านมุมมองภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อกันสูงกว่าด้านอื่น ขณะเดียวกัน คุณลักษณะ ภูมิหลังทางสังคมของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อกันค่อนข้างต่ำ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 ควรมีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจกับลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำที่มีผลกับความแปรปรวนของปัจจัยลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจำแนกตามสังกัดและขนาด

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การบริหารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 หรือ เขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบ

## เอกสารอ้างอิง

- กิงกาญจน์ เพชรศรี. (2542). *ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ. ภาควิชาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.*
- ชนิษฐา จินดากุล. (2550). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.*
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.*
- จักรพรรดิ วัฒนา. (2550). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995-2005). วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. กรุงเทพฯ.*
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.*

- ธีรวิทย์ เอกะกุล. (2549). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. อุบลราชธานี: วิทยาอาอฟเซทการพิมพ์.
- นพนิตย์ ชื่นบุญใส. (2544). *การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- บังอร อินทราณี. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. นครปฐม.
- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- ปิตินาย ตันปิต. (2547). *การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- เพียว สุตรัก. (2553). *ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชวมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี.
- พระมหาถวัลย์ สังขสุจิต. (2548). *องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.
- พัชรา พันธุ์เจริญ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า ทอผู้ป่วยกับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- ภิรมย์ โชติแดง. (2543). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.
- มฤทัย แก้วกิริยา. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล เอกชน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.*

- ลือชัย จันทรีเป็. (2546). รูปแบบการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษา  
คาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหาร  
อาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ.
- วินัย แก้วน้อย. (2560). การศึกษาพฤติกรรม  
การจัดเก็บความรู้ในคลังความรู้ออนไลน์เรื่อง  
กีฬาและสุขภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดเก็บ ความรู้  
ของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพล  
ศึกษา วิทยาเขตยะลา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาส  
ตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและสื่อสาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.  
สงขลา.
- ศิริมา ธนานิมิตร. (2546). แนวทางการเสริมสร้าง  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.  
นครปฐม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(2550). แนวทางการกระจายอำนาจ การ  
บริหารและการจัดการศึกษาให้ คณะกรรมการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา  
ตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ  
กระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ.  
2550. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
(2552). แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการ  
เรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: โรง  
พิมพ์ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย  
จำกัด
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรี.  
(2559). ข้อมูลสารสนเทศ ปี 2559. สืบค้น  
จาก <http://www.ratchaburi1.org/>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี  
และปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่  
สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิริรัตน์  
เอ็ดดูเคชั่น.
- สุนีย์ บุญทิม. (2550). การติดตามผลการดำเนินงาน  
ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ  
ปีงบประมาณ 2550 เขตตรวจราชการที่ 5.  
ลพบุรี: กลุ่มติดตามและประเมินผลสำนัก  
ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 5.
- สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร. (2554). ความคิดเห็นของ  
พนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่ง การ  
เรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). การ  
ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
การบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- สุพัตรา จารุวัฒนพานิช. (2543). องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้: แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการ  
เรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อ  
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ภาคนิพนธ์  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒน  
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- สุภาวดี คำเกลี้ยง. (2550). คุณลักษณะของผู้บริหาร  
และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.
- อนุชิต วรรณสุทธิ. (2546). การศึกษาคุณลักษณะ  
ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคต สังกัด  
กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. บุรีรัมย์.

- อภิสิทธิ์ กัมพลาวลี. (2546). *จิตวิทยาสร้างสรรค์* การเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: ไยไหม.
- Bass, Bernard M. (1980) *Stogdill's handbook of leadership*. New York: The free Press.
- Davenport, Thomes H. and Pressak Laurence. (1 9 9 8 ) *Working Knowledge : how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Perss.