
Research Articles

Agile Leadership of School Administrators Affecting the Development of Learning Organizations under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area

ภาวะผู้นำแบบบอโกล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

Yutapong Thaisawad^{1*}, Prompilai Buasuwan², Suchada Nanthachai³
ยุทธพงศ์ ไทยสวัสดิ์^{1*}, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ², สุชาดา นันทะไชย³

1. นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Master's Student in Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand.
2. อาจารย์ประจำสาขาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
University Lecturer in Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand.
3. อาจารย์ประจำสาขาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
University Lecturer in Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand.

*Corresponding Author E-mail: yutapong.t@ku.th

Received: December 24, 2025; Revised: February 2, 2026; Accepted: February 10, 2026

Abstract

This study aimed to: (1) examine the level of agile leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nonthaburi, (2) investigate the level of learning organization in schools, and (3) determine the influence of agile leadership on the development of learning organizations. The study employed a quantitative research design. The sample consisted of 320 teachers from 18 secondary schools in the 2024 academic year. The sample size was determined using the table of Krejcie and Morgan (1970), and participants were selected through stratified random sampling followed by proportional simple random sampling. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.974. Data were analyzed using mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and multiple regression analysis.



The findings revealed that: (1) the overall level of agile leadership was high, with openness to feedback having the highest mean score and change management the lowest; (2) the overall level of learning organization was also high, with shared vision ranking highest and mental models lowest; and (3) agile leadership significantly influenced the development of learning organizations at the .01 level in five aspects. Adaptability and flexibility had the strongest influence, followed by collaboration, integrity and trustworthiness, effective communication, and change management.

Keywords: Agile Leadership, School Administrators, Learning Organizations

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองบัวรี 2) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาภาวะผู้นำแบบอไจล์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 18 โรงเรียน ปีการศึกษา 2567 จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิร่วมกับการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนขนาดสถานศึกษา เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.974 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบอไจล์อยู่ในระดับมาก โดยด้านการรับฟังข้อเสนอแนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด 2) องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงสุด และด้านการมีแบบแผนทางความคิดต่ำสุด และ 3) ภาวะผู้นำแบบอไจล์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน โดยด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือ การประสานความร่วมมือ ความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบอไจล์, ผู้บริหารสถานศึกษา, องค์การแห่งการเรียนรู้



บทนำ

ในบริบทของโลกศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน การศึกษาในฐานะกลไกสำคัญของการพัฒนาประเทศจึงถูกคาดหวังให้สามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชากร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนผ่านแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มุ่งพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ควบคู่กับคุณธรรมและความยั่งยืน นโยบายดังกล่าวนำไปสู่ การผลักดันให้สถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Senge (1990) ที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การคิดเชิงระบบ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Garvin (1993) ที่เสนอว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถสร้าง แสวงหา ถ่ายทอด และนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ คือ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวในการทำงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร มีบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร และมีแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, 2567) ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ความร่วมมือ และคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา (สุนทร โคตรบรรเทา, 2563) แต่อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการควบคุม การวางแผนจากบนลงล่าง และความมั่นคงของโครงสร้าง อาจไม่เพียงพอในการรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน ส่งผลให้แนวคิดภาวะผู้นำแบบอจิล (Agile Leadership) ได้รับความสนใจมากขึ้นในแวดวงการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำแบบอจิลเป็นรูปแบบภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เน้นความคล่องตัว ความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็น และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (Breakspear, 2017) ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2562) และ ภูวนาด เบ็ญจวรรณ (2563) ยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาโรงเรียนในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมหรือในกรอบแบบดั้งเดิม เช่น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงหรือแบบมีส่วนร่วม ขณะที่การศึกษาภาวะผู้นำแบบอจิลในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยยังมีจำกัด และขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่อธิบาย



ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบบอโลล์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ งานวิจัยที่มีอยู่มากสะท้อนผลเชิงบวกโดยรวม แต่ยังมีน้อยที่แสดงว่าบางองค์ประกอบของผู้นำแบบบอโลล์อาจส่งผลแตกต่างกัน ข้อจำกัดนี้สะท้อนบริบทสถานศึกษาที่อยู่ภายใต้ระบบนโยบาย การกำกับติดตาม และตัวชี้วัดจากส่วนกลาง ซึ่งอาจจำกัดการนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมไปใช้ได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับผลการติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่พบว่า การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง โดยมีข้อเสนอแนะให้พัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี, 2567) สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรม

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ดังนี้

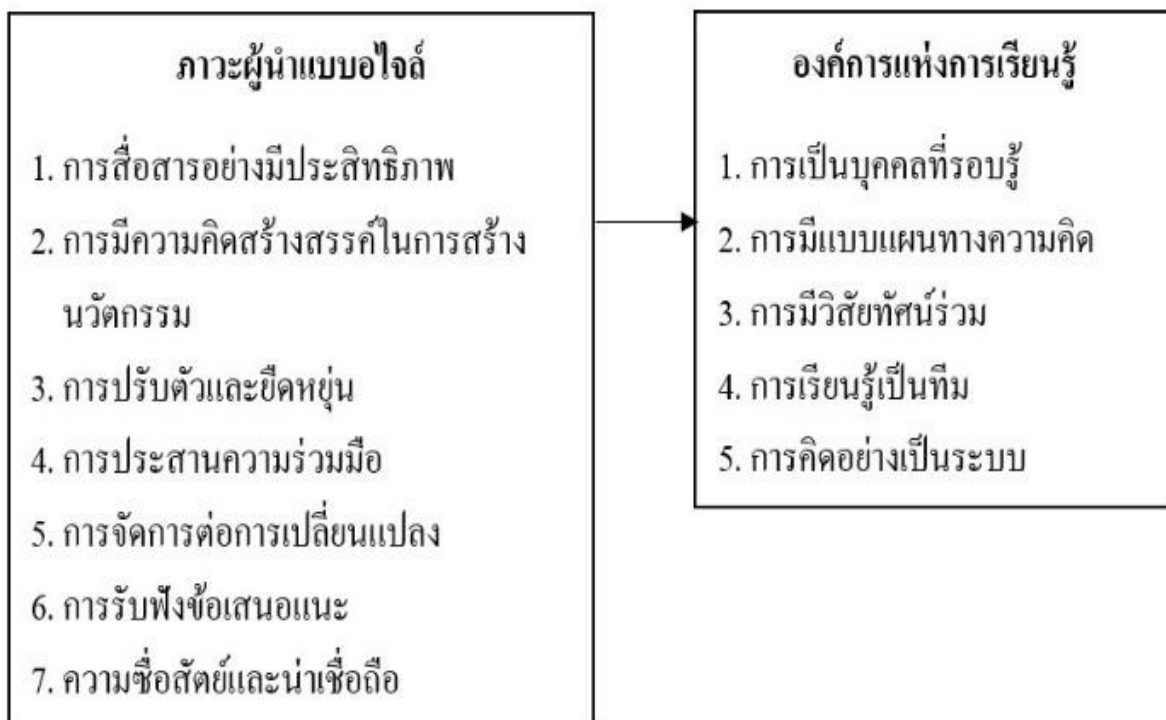
1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Flaum & Winkler (2015), Pruitt (2017), Krieg (2019), Mollor (2019), Bushuyeva, Bushuiev & Bushuieva (2019), Taş (2022), ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2562), ภูว



นาถ เบ็ญจวรรณ (2563), สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง และ กันต์ธรมณีญา นฤโฆษกิตติภักดิ์ (2567) ซึ่งสามารถสังเคราะห์ออกมาได้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม 3) การปรับตัวและยืดหยุ่น 4) การประสานความร่วมมือ 5) การจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง 6) การรับฟังข้อเสนอแนะ และ 7) ความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ

2. องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนบุรี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ของ Senge (1990), Marquardt and Reynolds (1994), Michael (1996), Garvin (2000), Daft (2002), ญัฐพร สายศร, วรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง และสุตารัตน์ สารสว่าง. (2563) , ปารณีย์ ศรีแก้ว (2563) และเบญจรัตน์ ควรเสนา (2565) ซึ่งสามารถสังเคราะห์ออกมาได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน ปีการศึกษา 2567 รวมทั้งสิ้น 320 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของแต่ละสถานศึกษา จากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากประธานโครงการปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน



2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) และตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำมาแจกแจงหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยใช้ การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาแปลความหมายรายข้อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม ตามหลักเกณฑ์ของระดับช่วงคะแนน
3. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาและ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี
4. วิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมาย และวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม (n = 320)

ด้าน	ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X ₁)	4.45	0.37	มาก	3
2	การมีความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรม (X ₂)	4.44	0.43	มาก	5
3	การปรับตัวและยืดหยุ่น (X ₃)	4.43	0.43	มาก	6
4	การประสานความร่วมมือ (X ₄)	4.46	0.43	มาก	2
5	การจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง (X ₅)	4.38	0.48	มาก	7
6	การรับฟังข้อเสนอแนะ (X ₆)	4.47	0.43	มาก	1
7	ความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (X ₇)	4.44	0.40	มาก	4
โดยรวม		4.44	0.32	มาก	



จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นบุรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการรับฟังข้อเสนอแนะ (X_6) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมาคือ ด้านการประสานความร่วมมือ (X_4) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$)

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมาย และวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวม ($n = 320$)

ด้าน	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y)	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y_1)	4.49	0.36	มาก	2
2	การมีแบบแผนทางความคิด (Y_2)	4.45	0.43	มาก	5
3	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)	4.51	0.41	มากที่สุด	1
4	การเรียนรู้เป็นทีม (Y_4)	4.46	0.45	มาก	4
5	การคิดเชิงระบบ (Y_5)	4.48	0.41	มาก	3
โดยรวม		4.48	0.33	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นบุรี โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่ รอบรู้ (Y_1) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด (Y_2) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$)



ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวม (n = 320)

ภาวะผู้นำแบบอใจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y) โดยรวม	
	Pearson's Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X ₁)	0.537 ^{***}	ปานกลาง
2. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม (X ₂)	0.473 ^{***}	ปานกลาง
3. ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X ₃)	0.598 ^{***}	ปานกลาง
4. ด้านการประสานความร่วมมือ (X ₄)	0.596 ^{***}	ปานกลาง
5. ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง (X ₅)	0.531 ^{***}	ปานกลาง
6. ด้านการรับฟังข้อเสนอแนะ (X ₆)	0.554 ^{***}	ปานกลาง
7. ด้านความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (X ₇)	0.548 ^{***}	ปานกลาง
โดยรวม	0.724^{***}	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์เป็นทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาธนบุรี โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง (r=0.724) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X₃) มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด (r=0.598) ส่วนด้าน การมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม (X₂) มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด (r=0.473)



ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (n = 320)

Variable	B	SE	β	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.102	0.184		5.977	0.000
1. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_1)	0.145	0.046	0.160	3.133	0.002**
2. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม (X_2)	-0.004	0.041	-0.006	-0.109	0.914
3. ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X_3)	0.186	0.043	0.237	4.309	0.000**
4. ด้านการประสานความร่วมมือ (X_4)	0.140	0.042	0.183	3.293	0.001**
5. ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)	0.092	0.034	0.132	2.667	0.008**
6. ด้านการรับฟังข้อเสนอแนะ (X_6)	0.060	0.044	0.077	1.376	0.170
7. ด้านความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (X_7)	0.143	0.044	0.169	3.252	0.001**
$R = 0.734, R^2 = 0.539, \text{Adjust } R^2 = 0.529, F = 52.182$					

** มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 7 ด้าน พบว่า มีจำนวน 5 ด้านที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ โดยรวมได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_1) ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X_3) ด้านการประสานความร่วมมือ (X_4) ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และด้านความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (X_7)

ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X_3) ด้านการประสานความร่วมมือ (X_4) ด้านความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (X_7) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_1) และด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.145, 0.186, 0.140, 0.092 และ 0.143 ตามลำดับ



อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงใกล้เคียงกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการรับฟังข้อเสนอแนะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการประสานความร่วมมือ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น และด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ในปัจจุบันมีพฤติกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านนโยบายทางการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพ ความคาดหวังต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม เลยจำเป็นต้องปรับบทบาทจากการบริหารแบบสั่งการและควบคุมไปสู่การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Sochová (2020) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ เป็นความสามารถของผู้นำในการรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนขององค์กรยุคใหม่ รวมทั้งสอดคล้องกับ Mardian (2024) ที่ระบุว่า ผู้นำแบบบอโจล์มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้อำนวยความสะดวกและผู้ประสานการทำงานของบุคลากร มากกว่าการใช้อำนาจเชิงลำดับชั้น

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการรับฟังข้อเสนอแนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องมาจากเป็นพฤติกรรมการบริหารที่สามารถดำเนินการได้ง่ายและไม่กระทบต่อโครงสร้างอำนาจโดยตรง เมื่อเปรียบเทียบกับด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างนวัตกรรมที่ต้องอาศัยทรัพยากร เวลา และการตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Flaum และ Winkler (2015) ที่ระบุว่า การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบบอโจล์และเป็นฐานของการเรียนรู้ระดับองค์กร ขณะที่ด้านการประสานความร่วมมือและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพที่อยู่ในระดับสูง สะท้อนถึงการมุ่งสร้างการทำงานเป็นทีมและความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) แม้ว่าด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงจะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ผลดังกล่าวอาจสะท้อนข้อจำกัดเชิงระบบและเชิงนโยบายที่สถานศึกษาต้องดำเนินงานภายใต้กรอบจากส่วนกลางและภาระงานด้านการรายงานและการประเมินผล จึงทำให้การจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการปรับตัวของผู้บริหารในบริบทการศึกษายุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Sochová



(2020) และ Mardian (2024) ที่อธิบายว่าผู้นำแบบบอโจลมีบทบาทในการบริหารจัดการความไม่แน่นอนโดยเน้นความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเชิงลึกพบว่า “การรับฟังข้อเสนอแนะ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่ “การจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อนลักษณะของการนำแนวคิดบอโจลไปใช้ในระดับ “เชิงพฤติกรรม” มากกว่าระดับ “เชิงโครงสร้าง” กล่าวคือผู้บริหารสามารถเปิดรับความคิดเห็นได้ดี แต่ยังมีข้อจำกัดในการแปลงข้อมูลดังกล่าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

ประเด็นนี้สอดคล้องกับ Flaum และ Winkler (2015) ที่ชี้ว่าการรับฟังเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมบอโจล แต่หากขาดกลไกการนำไปใช้จะไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง ขณะเดียวกัน ผลการศึกษานี้แตกต่างจากงานของ Tas (2022) ที่พบว่าผู้นำในองค์กรการศึกษาบางบริบทสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจสะท้อนความแตกต่างด้านบริบทเชิงนโยบายและระดับอิสระในการบริหารของสถานศึกษา ดังนั้น ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่า แม้ภาวะผู้นำแบบบอโจลจะปรากฏในระดับสูง แต่ยังมีลักษณะ “partial adoption” หรือการนำไปใช้บางมิติ มากกว่าการเป็นระบบการบริหารแบบบอโจลอย่างสมบูรณ์

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงใกล้เคียงกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ด้านการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดอยู่ในระดับมาก การได้ผลการศึกษาเช่นนี้ อาจจะเนื่องมาจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี มีความพร้อมด้านโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผลที่ปรากฏมีความสอดคล้องกับบริบทเชิงนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นผลจากบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถถ่ายทอดและเชื่อมโยงนโยบายและวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้ “ดี มีความเป็นเลิศ และมีความสุข” ซึ่งเอื้อต่อการสร้างความเข้าใจร่วมและการกำหนดเป้าหมายการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรินทร์พร คุปตพงศ์ (2565)



ที่พบว่า การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันของผู้บริหารและครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขณะที่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม สะท้อนถึงการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ส่วนด้านการมีแบบแผนทางความคิดซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจสะท้อนข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรมและโครงสร้างของระบบการศึกษาที่ยังเน้นการดำเนินงานตามกรอบจากส่วนกลาง ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงลึกของบุคลากรเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้าน “การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน” ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนบทบาทของผู้บริหารในการถ่ายทอดนโยบายและกำหนดทิศทางองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่เน้น shared vision เป็นองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ด้าน “แบบแผนทางความคิด” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อนข้อจำกัดเชิงลึกในระดับวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ แม้บุคลากรจะมีเป้าหมายร่วมกัน แต่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (mental models) ซึ่งเป็นรากฐานของการเรียนรู้เชิงระบบยังเกิดขึ้นได้จำกัด

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ ณิชูพร สายศร และคณะ (2563) ที่พบว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทไทยมักประสบความสำเร็จในมิติของโครงสร้างและกิจกรรม แต่ยังมีข้อจำกัดในมิติการเปลี่ยนแปลงความคิดเชิงลึก ขณะเดียวกัน ผลการศึกษานี้แตกต่างจาก Marquardt และ Reynolds (1994) ที่เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง กระบวนการ และกรอบความคิดไปพร้อมกัน ดังนั้น สรุปได้ว่า สถานศึกษาในบริบทนี้มีลักษณะเป็น “learning organization เชิงรูปแบบ (formal)” มากกว่า “learning organization เชิงวัฒนธรรม (deep learning organization)”

3. ภาวะผู้นำแบบอโรบัสต์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำแบบอโรบัสต์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_1) ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X_3) ด้านการประสานความร่วมมือ (X_4) ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และด้านความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (X_7) โดยด้านที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี มากที่สุด คือ ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X_3) โดยหากมองถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรีมากที่สุด ได้แก่ ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษา แม้จะมีค่าเฉลี่ยที่ไม่ได้สูงที่สุดในบรรดาองค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบอโรบัสต์ แต่กลับมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย แต่เป็นฐานสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร สอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงาน



เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีภาวะผู้นำแบบอโงะไลต์ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินทรา สระบัวบาล (2566) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำแบบอโงะไลต์มีบทบาทต่อการส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากร นอกจากนี้ การปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหารยังทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำงานของปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น การสื่อสาร การประสานความร่วมมือ ความน่าเชื่อถือ และการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ด้านการประสานความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลำดับถัดมา เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะการประสานความร่วมมือของผู้บริหาร ช่วยสนับสนุนพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีในด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร ผ่านการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอรษา ยิ้มจันทร์ (2565) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบอโงะไลต์มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันและการประสานความร่วมมือของผู้บริหารยังช่วยเชื่อมโยงการเรียนรู้ในระดับกลุ่มย่อยไปสู่การเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา ส่งผลให้การพัฒนางานไม่ได้เป็นเพียงความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่กลายเป็นความรับผิดชอบร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลำดับถัดมา คือ ด้านความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความน่าเชื่อถือของผู้บริหารมีส่วนสนับสนุนพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีในด้านของการมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพราะเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในฐานะเงื่อนไขพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีถือว่าความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น และการทดลองแนวปฏิบัติใหม่ของครูและบุคลากร ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องในระดับองค์กร ขณะที่ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเป็นเพราะการสื่อสารที่มีความหมายช่วยสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา ทำให้การเรียนรู้ของครูเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานแบบอโงะไลต์ของ Riverpark (2015) ที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กรอย่างเปิดกว้าง นอกจากนี้ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีอิทธิพลในลำดับท้าย แต่สะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการกำกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ช่วยลดความไม่แน่นอนและส่งเสริมให้ครูมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2007) และบริบทการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี



เมื่อพิจารณาตัวแปรที่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา แม้จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในบรรดาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ แต่กลับไม่ปรากฏอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรับฟังข้อเสนอแนะในบริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ยังอยู่ในระดับการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสะท้อนความคิดเห็น โดยข้อมูลหรือข้อเสนอแนะดังกล่าวยังไม่ถูกแปลงไปสู่กระบวนการตัดสินใจหรือการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ประกอบกับนโยบายและตัวชี้วัดจากส่วนกลางที่เป็นกลไกกำกับหลัก อาจจำกัดการนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเชิงโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้แนวคิดของ Garvin (2000) และ Senge (1990) ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อข้อมูลและประสบการณ์ถูกนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนาถ เบ็ญจวรรณ (2563) ที่พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการรับฟังความคิดเห็นจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรก็ต่อเมื่อมีการเชื่อมโยงข้อเสนอแนะเข้าสู่ระบบการบริหารและการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน นอกจากนี้งานวิจัยของ ฐิติการย์ ฤทธิชัยนวัฒน์, สุชาติ นันทะไชย และวรรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง. (2567) ยังชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดเห็นของครู หากขาดกลไกการนำไปใช้และการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรมจะไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงระบบขององค์กร

ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเป็นเพราะนวัตกรรมที่ผู้บริหารริเริ่มยังมุ่งตอบสนองต่อนโยบายหรือการประเมินผลตามตัวชี้วัดเป็นหลัก และขาดการเชื่อมโยงสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำไปใช้ในระดับปฏิบัติ จึงไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงระบบขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Garvin (2000) และผลการวิจัยของ วีระพันธ์ กาวิชัย, สุชาติ นันทะไชย และมีชัย ออสุวรรณ. (2566). ที่ชี้ว่าความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร หากไม่ถูกพัฒนาเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมและบูรณาการเข้าสู่ระบบการทำงาน จะไม่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาจไม่ได้เกิดจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว หากแต่ครูมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้สร้างและใช้ความรู้ในระดับปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2007) โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรีที่ยังเน้นการกำกับติดตามและการประเมินผลเชิงปริมาณ จึงอาจทำให้บทบาทด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารไม่ปรากฏผลอย่างชัดเจน

ผลการวิจัยยืนยันว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้าน “การปรับตัวและยืดหยุ่น” ซึ่งมีอิทธิพลสูงสุด แม้จะไม่ได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเชิงระดับข้อค้นพบนี้มีความสำคัญเชิงทฤษฎี เนื่องจากสะท้อนว่า “ตัวแปรที่สำคัญ” ไม่จำเป็นต้องเป็น “ตัวแปรที่มีระดับสูงสุด” แต่เป็นตัวแปรที่มีบทบาทเชิงกลไก (mechanism) ในการขับเคลื่อนระบบ โดยความสามารถในการปรับตัวทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อต่อการเกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร สอดคล้องกับ Krieg (2019) และ Mollor



(2019) ที่เสนอว่าความยืดหยุ่นของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมโยงการเรียนรู้ระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร ในทางกลับกัน พบว่า “การรับฟังข้อเสนอแนะ” และ “ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม” ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่แตกต่างจากงานวิจัยจำนวนมากที่มีกรายงานผลเชิงบวก ตัวอย่างเช่น Bushuyeva et al. (2019) ที่พบว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงความแตกต่างนี้สามารถอธิบายได้ในเชิงบริบท กล่าวคือ ในระบบการศึกษาที่มีการกำกับจากส่วนกลางสูง การริเริ่มนวัตกรรมหรือการรับฟังความคิดเห็นอาจไม่สามารถพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างได้จริง ส่งผลให้ไม่ก่อให้เกิด “organizational learning loop” ตามแนวคิดของ Garvin (2000)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยบทบาทของครูในฐานะ “agent of learning” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2007) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงจากระดับปฏิบัติ (bottom-up change)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การวางแผน การสื่อสาร และการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของครู และบุคลากรในระยะยาว

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านที่มีแบบแผนทางความคิดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาแบบแผนทางความคิดของบุคลากร โดยสนับสนุน การทบทวนและปรับกรอบความคิดให้ยืดหยุ่น พร้อมจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อ ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร

3. ภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวและ ยืดหยุ่น การประสานความร่วมมือ การจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง และความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ มีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง และปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบท เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนา องค์ความรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา



ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยอื่น ๆ อาทิ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตปทุมธานี เพื่อให้ข้อมูลมีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น
2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่อื่นหรือเปรียบเทียบระหว่างเขตพื้นที่เพื่อวิเคราะห์ผลของบริบทเชิงนโยบายและโครงสร้างการบริหารที่แตกต่างกัน
3. ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพหรือแบบผสมผสาน โดยเน้นการเก็บข้อมูลเชิงลึก เช่น การสัมภาษณ์หรือสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ลึกซึ้งและนำไปพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มากขึ้น

บรรณานุกรม

- ฐิติการย์ ฤทธิชัยวัฒน์, สุชาติ นันทะไชย และวรรณวิศา สืบบุญธรรม คล้ายจำแลง. (2567). ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบบอโจลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 13(2), 179 – 190.
- ณัฐพร สายศร, วรรณวิศา สืบบุญธรรม คล้ายจำแลง และสุภารัตน์ สารสว่าง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารครูศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 147 – 161.
- เบญจรัตน์ ควรเสนา. (2565). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร. (ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- ปารณีย์ ศรีแก้ว. (2563). การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้. สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2567). ทักษะที่จำเป็นต่อชีวิตสำหรับผู้เรียนในโลกยุคใหม่ รวมพลังสร้างกรอบทักษะระบบนิเวศการเรียนรู้ และแนวทางการขับเคลื่อน.
- ภูวนาด เบ็ญจวรรณ. (2563). การศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile). (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- วีระพันธ์ กาวิชัย, สุชาติ นันทะไชย และมีชัย ออสุวรรณ. (2566). การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบอโจลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(6), 308 – 321.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2562). ผู้นำแบบ Agile. กรุงเทพธุรกิจ <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646524>



- ศิรินทรธา สระบัวवाल. (2566). *โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- ศิรินทร์พร คุปตพงศ์. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2563). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา*. ปัญญาชน.
- สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง และ กันต์ธมณีนญา นฤโฆษกิตติภีร์ติ. (2567). *ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership): รูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัล*. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา*, 3(1), 308 – 321.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. (2567). *รายงานผลการประเมินการบริหารและการจัดการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. พรึกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- อรษา ยิ้มจันทร์. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์กับบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2*. (การศึกษา ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- Breakspear, S. (2017). *Agile leadership for learning: How leaders create impact*. Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Bushuyeva, Bushuiev & Bushuieva, (2019). Agile leadership as a success factor in turbulent environments. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 1, 45–52.
- Daft, R. L. (2002). *Organization theory and design (7th ed.)*. South-Western.
- Flaum, J., & Winkler, S. (2015). *The agile culture: Leading through trust and ownership*. Morgan James Publishing.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Garvin, D. A. (2000). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Krieg, A. (2019). Agile leadership and organizational learning. *Journal of Management Development*, 38(3), 210–223.
- Mardian, S. (2024). *Agile leadership in modern organizations*. Routledge.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Irwin.



- Michael, D. N. (1996). *Learning to plan—and planning to learn*. Jossey-Bass.
- Mollor, D. (2019). Leadership agility and learning organizations. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 987–1001.
- Pruitt, B. (2017). *Agile leadership principles for organizational learning*. Routledge.
- Riverpark, D. (2015). *Agile leadership essentials*. Riverpark Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Šochová, Z. (2020). *The great scrum master: #ScrumMasterWay*. Scrumyard.
- Taş, S. (2022). Agile leadership in educational organizations. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 345–362.