

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4

**Learning Leadership Affecting Total Quality Management of School Administrators under  
the Secondary Education Service Area Office 4.**

ดร.สมชาย เทพแสง Dr.Somchai Thepsaeng

อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี



**บทคัดย่อ**

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้กับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 และเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 4 จำนวน 312 คน ซึ่งได้มาจากตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซ์และมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของการจัดการคุณภาพโดยรวม เท่ากับ .945 และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .953 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน

2. ระดับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการสอนงาน

3.ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับสูงเชิงบวกกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .911

4. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ทุกด้านร่วมกันพยากรณ์การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 ได้ร้อยละ 84.0 โดยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ด้านการสอนงานมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ตามลำดับ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4

#### **Abstract**

The purposes of this research were to study the level of total quality management of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4; study the level of learning leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4; study the relationship between learning leadership and total quality management of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4; and to study learning leadership affecting total quality management of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4. The samples consisted of 312 teachers under the Secondary Education Service Area Office 4 by using Krejcie & Morgan. The stratified random sampling was done by using school size as strata to use for calculate the sample size. Simple random sampling was done thereafter by lottery. The instruments used for data collection were 5 point-rating scale questionnaires. IOC (Index of Item- Objective Congruence) was valued since 0.60-1.00 and reliability of total quality management was .945 and reliability of learning leadership was .953. The data analysis was done by mean, standard deviation, pearson product moment correlation coefficient and multiple regression analysis- enter method.

The research results were as follows;

1. The level of total quality management of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4 as a whole was at high level. When considering each individual aspect, the research found to be at high level in all aspects by descending order of the average as follows; student centered, educational quality assurance, strategic planning, human resource development, teamwork and job empowerment.

2. The level of learning leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4 as a whole was at high level. When considering each individual aspect, the research found to be at high level in all aspects by descending order of the average as follows; academic environment promotion, achievement motivation, personal mastery and coaching.

3. There was a statistically significant positive relationship at .01 between learning leadership and total quality management of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4. Pearson's correlation coefficient ( $r$ ) = .911 showed that the two variables had relationship at a high level.

4. Learning leadership affecting total quality management of school administrators under

the Secondary Education Service Area Office 4 at .01 level of statistical significance. All aspect of learning leadership mutually predicted total quality management of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4 with the predictive power was at 84.0 percent. The aspect of coaching had the highest predictive power followed by achievement motivation, personal mastery and academic environment promotion respectively.

**Keywords:** Learning leadership, total quality management, the Secondary Education Service Area Office 4.

## บทนำ

โลกปัจจุบันเป็นยุคกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นโลกไร้พรมแดน เน้นการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสาร ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ระดับบริหารองค์กร จากเดิมไปสู่กระบวนการที่ทันสมัย เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์กรเน้นความมั่นคงไปสู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ จากแนวคิดขององค์กรที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลัก ไปเป็นการยึดความสำคัญของคน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นต้น [1] ดังนั้นคนไทยและสังคมไทยเริ่มต้นตัวกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศชาติอย่างใกล้ชิด เห็นได้จากมีเสียงเรียกร้องให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษามากขึ้น และเร่งรีบให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกด้าน โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการจัดการให้มีคุณภาพ โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มนุษย์เป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบและพร้อมจะไปเป็นพลเมืองดีของชาติในโอกาสต่อไป [2]

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยจะยังคงประสบภาวะแวดล้อมและบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ อาทิ กระแสการเปิดเสรีเศรษฐกิจเสรี ความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสภาวะการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันที่ยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหาความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ขาดความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านเทคโนโลยี ด้านการเรียนรู้ ขณะที่คุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนได้จากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปี 2556 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทำให้การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงจำเป็นต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ คือ การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และการพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง [3]

จากการสำรวจปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียน พบว่าการบริหารยังขาดความชัดเจนในด้านการตอบสนองความต้องการของนักเรียนเท่าที่ควร ครูยังไม่ได้รับการพัฒนาตามความต้องการและความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน การบริการไม่ทันใจและค่อนข้างล่าช้า ผู้ปกครองยังไม่พึงพอใจเท่าที่ควร จากปัญหาดังกล่าวนับว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นการจัดการคุณภาพโดยรวมจึงเป็นหลักการบริหารที่มี

ความหมายและสามารถบูรณาการเข้ากับทุกส่วนขององค์การ เพื่อแก้ปัญหา สร้างคุณค่าเพิ่ม การควบคุมต้นทุน การปรับโครงสร้างองค์การการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นทางเลือกและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อช่วยให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันและก้าวไปข้างหน้า เป็นการจักระบบการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารโรงเรียน การพัฒนาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน วัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของการจัดการคุณภาพโดยรวม คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพนักเรียน อันจะเป็นผลให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรทุกคนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบริการเพื่อให้อุปสงค์พึงพอใจสูงสุด เป็นการทำให้โรงเรียนมีศักยภาพในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน [4],[5]

ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมในการดำเนินงาน โดยสร้างวิสัยทัศน์และสามารถวางแผนกระจายวิสัยทัศน์ไปยังคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความต้องการของบุคลากรในองค์การ สร้างบรรยากาศในองค์การแบบมิตรภาพ สร้างสรรค์ความคิดใหม่ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน [6] เป็นการจัดการที่มุ่งหวังให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์การ สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการทำงานได้อย่างเหมาะสม [7] นอกจากนี้การจัดการคุณภาพโดยรวมยังเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ อีกทั้งยังใช้หลักการเพิ่มพลังอำนาจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและมีความจริงใจในการปฏิบัติงาน สร้างทีมงาน และปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เน้นความสำคัญของลูกค้าย่างยิ่ง [8]

การจัดการคุณภาพโดยรวมนับว่ามีความสำคัญเพราะช่วยทำให้การสื่อสารในองค์การมีความชัดเจน และประหยัดงบประมาณ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานสูง ทำให้งานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงทัศนคติในทางบวก ปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการทำงาน สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดการระดมความคิด เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา รวมทั้งใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับบุคลากรในองค์การและชุมชน ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ [9] ดังนั้นในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายปลายทางอย่างมีคุณภาพ จึงสมควรสนับสนุนให้องค์การต่างๆ นำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการจัดการศึกษาทุกระดับ เพราะการจัดการคุณภาพโดยรวมจะครอบคลุมทั้งด้านการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การทำงานเป็นทีม การวางแผนกลยุทธ์และการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน

การจัดการคุณภาพโดยรวมให้ประสบผลสำเร็จในโรงเรียน บุคคลสำคัญที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ ผู้นำซึ่งต้องอาศัยการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้การบริหารงานไปสู่การบรรลุเป้าหมาย [10] โดยเฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ นับว่ามีความสำคัญ โดยเฉพาะองค์การที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้โลกข่าวสารที่ไร้พรมแดน ภาวะสำคัญของผู้ผู้นำ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความคิดเชิงระบบ เป็นผู้เปลี่ยนแปลง เน้นการบริการ เป็นผู้นำเทคโนโลยี ที่สำคัญมุ่งมั่นและเน้นการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน [11] และจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ [12] ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จะเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนา

โรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือคุณภาพ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก เน้นการบริหารและการสอนงาน นิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้มาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ [13] เป็นบุคคลแห่งเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ที่สำคัญมุ่งมั่นและเน้นการเรียนรู้ [14] ดังนั้นภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน เกี่ยวข้องกับการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้วิจัยจึงสนใจการทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้กับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,069 คน โดยแยกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 194 คน ขนาดกลางจำนวน 590 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 1,249 คน และขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 1,036 คน รวม 42 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน โดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม (Strata) และสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของการจัดการคุณภาพโดยรวม เท่ากับ .945 และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .953 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

#### สรุปผลวิจัย

1. ระดับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการสอนงาน

3.ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับสูงเชิงบวกกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .911

4. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ทุกด้านรวมกันพยากรณ์การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 ได้ร้อยละ 84.0 โดยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ด้านการสอนงานมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ตามลำดับ ดังตารางด้านล่าง

| ตัวพยากรณ์                                     | B           | $\beta$      | SE <sub>b</sub> | t       | P    |
|--|-------------|--------------|-----------------|---------|------|
| 1. ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ ( $X_1$ )          | .178        | .203         | .031            | 5.764** | .000 |
| 2. ด้านการสอนงาน ( $X_2$ )                     | .321        | .382         | .034            | 9.433** | .000 |
| 3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ( $X_3$ )       | .275        | .305         | .035            | 7.855** | .000 |
| 4. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ( $X_4$ ) | .116        | .136         | .032            | 3.658** | .000 |
| R= .916  | SEEst=. 238 | F= 401.912** |                 |         |      |
| R <sup>2</sup> = .840                          | a = .403    |              |                 |         |      |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .382(Z_2) + .305(Z_3) + .203(Z_1) + .136(Z_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .403 + .321(X_2) + .275(X_3) + .178(X_1) + .116(X_4)$$

#### อภิปรายผล

1.ระดับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการส่งเสริมโรงเรียนให้จัดการศึกษานั้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นับว่าสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ใช้เทคนิควิธีการในการจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดความต้องการของนักเรียนเป็นสำคัญ โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อม

อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์กรและสังคมโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี [15] สรุปว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นระบบบริหารจัดการในทุกกระบวนการที่เน้นคุณภาพ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีนโยบายการจัดการที่ชัดเจน มีการกระจายนโยบาย มีกลยุทธ์ในการผลิต การบริการ มีแผนยุทธศาสตร์ที่ติดตามผลได้ โดยบูรณาการจากผลลัพธ์ของการจัดการในด้านต่าง ๆ จากความพอใจของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีแผนในอนาคตด้วย อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลเลียม [16] นิยามว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นความผูกพันทั้งหมดต่อคุณภาพและทัศนคติที่แสดงออกมาโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์และบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ โดยเฉพาะด้านการเน้นนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนักเรียนถือว่าเป็นลูกค้าคนสำคัญที่ต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของโกทซ์และเดวิด [17] การเน้นลูกค้าควรจัดระบบบริการให้พัฒนากระบวนการขั้นตอนให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเน้นการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เพียงพอ

อีกทั้งด้านการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นด้านที่สำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพราะช่วยลดปัญหาและข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนได้โดยที่ผลผลิตและบริการยังคงที่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนการทำงานและแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา จากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานให้สามารถดำเนินงานก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง [18] มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเน้นการเปลี่ยนแปลงการบริการหรือผลสัมฤทธิ์ที่มีความหมายและดีที่สุดเป็นประโยชน์แก่นักเรียนมากที่สุด ที่สำคัญเน้นการตรงต่อเวลา (just-in-time ; JIT) [19] นอกจากนี้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ช่วยตอบสนองโลกาภิวัตน์ เพราะมีผลกระทบโดยตรง โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของนักเรียน การตระหนักถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จึงต้องทำความเข้าใจกับสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อป้องกันให้องค์กรมีความเข้มแข็งและอยู่รอดปลอดภัย [20] โดยเฉพาะกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ช่วยทำให้นักบุคลากรมีความมั่นใจต่อคุณภาพและการบริการที่ดี สอดคล้องกับผลวิจัยของชิป [21] ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน ผลวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ โดยเน้นระบบการประกันคุณภาพ สอดคล้องกับผลวิจัยของฟรานซ์ [22] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมกับการปรับปรุงคะแนนอย่างต่อเนื่องของนักเรียนจากแบบทดสอบผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงคะแนนอย่างต่อเนื่องของนักเรียนจากแบบทดสอบ

## 2. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4

โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการสอนงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้อิทธิพลของทฤษฎีไร้พรหมแดน ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ได้แก่ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำแนวคิดใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

อีกทั้งภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ใช้การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความสามารถเพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพ โดยมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต และพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการช่วยสนับสนุนองค์การให้พร้อมเพียงทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อมและสวัสดิการ สวัสดิภาพให้บุคลากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ปลอดภัยใน โรงเรียน รวมทั้งเหมาะสม สอดคล้องกับการเรียนรู้ [23] นอกจากนี้ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยปรับปรุง เปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุน อำนาจ ความสะดวก เน้นการบริหารและการสอนงานนิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้มาพัฒนางานอยู่เสมอ เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและ ใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ [24] ที่สำคัญด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความสามารถเพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพ โดยมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต มีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการ เรียนรู้ที่หลากหลาย[25]

3.ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับสูงเชิงบวกกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้อาจ เป็นเพราะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ เน้นการยกระดับและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนซึ่งสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมที่เน้นการพัฒนา คุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนเน้นการตอบสนองและบริการนักเรียนให้เกิดความประทับใจ สอดคล้องกับ ผลวิจัยของ ฟโค แอน โทนิโอและลุยส์ [26] ศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมกับการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร พบว่า พฤติกรรมของมุ่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม สอดคล้องกับ ผลวิจัยของวิลเลียม [27] ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ทุกด้านร่วมกัน พยากรณ์การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 ได้ร้อยละ 84.0 โดยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ด้านการสอนงานมีอำนาจพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้ เพราะการสอนงานเป็นเทคนิคสำคัญของผู้นำที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและวางใจ เชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ พร้อมที่จะปฏิบัติงานตาม บุคลากรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บริหาร ทำงานอย่างมีทิศทาง เป็นผลทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับทุกฝ่าย การสอนงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ผู้นำต้อง เน้นนำไปให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผลวิจัยสอดคล้องกับ ฟาติส เมห์เหมทและเทซ แคน [28] ศึกษาการปฏิบัติงานของการจัดการคุณภาพโดยรวมในประเทศตุรกี พบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานและการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งการสอนงานช่วยให้การปฏิบัติงานของการจัดการคุณภาพ โดยรวมประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลวิจัยของไฮรทส์ [29] ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมพบว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และเน้นการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของการจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์การ



### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมด้านการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานแก่บุคลากร โดยเน้นการสร้างความรู้สึกรับความเป็นเจ้าขององค์กรแก่ครู

1.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ด้านการสอนงาน โดยการสร้างความเป็นกันเองกับบุคลากร ให้เกิดความอบอุ่น คู่กันเคย และสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบถ้วน

1.3 ผู้บริหารในระดับต่างๆ ทั้งในโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนกระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดฝึกอบรมผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสืบไป

#### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมจากกลุ่มตัวอย่างในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนจากกลุ่มตัวอย่างในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

2.3 ควรหาตัวแปรภาวะผู้นำรูปแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำสมคูลที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ เช่น กรุงเทพมหานคร หรือองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น

2.4 ควรทำวิจัยในรูปแบบต่างๆ เช่น กรณีศึกษา วิจัยเชิงคุณภาพ หรือปัจจัยพหุระดับ เป็นต้น

### หนังสืออ้างอิง

- [1] Brah, Shaukat. A., and Lim, Hua. Ying. (2006, June). The Effects of Technology and TQM on the Performance of Logistics Companies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(3):192-209.
- [2] วิฑูรย์ ลิมาะ โชคดี. (2550). *TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000*. กรุงเทพฯ: WPS (Thailand).
- [3] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560-2564)*. ถ่ายเอกสาร.
- [4] ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สหธรรมิก.
- [5] รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- [6] Sorenson, Dean. and Machell, James. (1996). *Quality Schools Through Quality Leadership*. London: Heineman.
- [7] Scott, G. (2001, February). Customer Satisfaction: Six Strategies for Continuous Improvement. *Healthcare Management*, 46 (2):382-386.
- [8] Sallis, Edward. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3<sup>rd</sup> Edition. London: Kogan Page Limited.
- [9] Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management*. 3<sup>rd</sup> Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [10] Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1997). *Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges*. New York : West Publishing Company.

- [11] Marquardt, Michael J. (2000). Action learning and leadership. *Learning Organization*.7 (5) : 233 – 241.
- [12] Vana, Prewitt. (2003). "Leadership Development for Learning Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(2) :58 – 61.
- [13]Trefz, M. K. (1998). *Responses to Executive Coaching Experience*. Unpublished Manuscript, The Ohio State University at Columbus.
- [14]Brown, Lillas M. & Posner, Barry Z. (2001). Exploring the Relationship Between Learning and Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(6) :274 – 280.
- [15] สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2554). *รางวัลคุณภาพกาโน*. กรุงเทพฯ: แผนกส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- [16] Williams, Richard L. (1994). *Essentials of Total Quality Management*. New York: Amacom.
- [17] Goetsch, Davis. L. and David, Stanley. B. (2010). *Quality Management for Organization Excellence Introduction to Total Quality Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [18] Bounds, G. and Others. (1994). *Beyond Total Quality Management : Toward the Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill.
- [19] Rijnders, S. and Boer, H. (2004, July). A Typology of Continuous Improvement Implementation Processes. *Knowledge and Process Management*. 11 (4): 283–296.
- [20] Soutar, Geoffrey. and Mcneil, Magaret. (1996, November). Measuring Service Quality in A Tertiary Institution. *Educational Administration*.34 (1): 72-82.
- [21] Shipe, Denise. A. (1998, July). A Case Study About Total Quality Management in A School District. *Leadership*. 59 (1):46-54.
- [22] Franz, Cheryl. (2004, March). A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organization. *Business Journals*. 65 (4): 2132.
- [23] Bass, Bernard M. (2013). *The Future of Leadership in Learning Organizations*. Retrieved 12 October 2016, from [jlo.sagepub.com](http://jlo.sagepub.com).
- [24] Deborah ,King. (May 2002).The Changing Shape of Leadership. *Educational Leadership*. 59 (8) :61-63.
- [25] Brown, Lillas M. & Posner. Barry Z. (2001). Exploring the Relationship Between Learning and Leadership. *Leadership & Organization Development Journal* .22(6) :274 – 280.
- [26] Fco. Javier Montes, Antonio Verdú Jover, Luis Miguel Molina Fernández. (2003). Factors Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 20 (2):189 – 209.
- [27] Williams, Nathan. (2010). *Implementing Total Quality Management Implementing*. Retrieved 11 October 2016, from <http://www.scribd.com/doc/7742544/Implemention..>
- [28] Fatih, Töremen,; Mehmet Karaku,& Tezcanm, Yasan. (2009). Total Quality Management Practices in Turkish Primary Schools. *Quality Assurance in Education*. 17 (1):30 – 44.
- [29] Hirtz Paul D.(2015).The Effects of Leadership on Quality University of Missouri-Rolla. *The International Journal of Human Resource Management*. 2 (3): 22-27.