

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

Transformational Leadership of School Administrators Affecting Learning
Organization of Schools under the Secondary Educational
Service Area Office Nakhon Pathom

ธัญลักษณ์ สุขสมบูรณ์^{1*}
Tanyalak Suksomboon^{1*}

พิชญาภา ยืนยาว²
Pitchayapa Yuenyaw²

ธีรวิธ ธาดาดันติโชค³
Therawoot Thadatontichok³

Received: January 29, 2024

Revised: February 22, 2024

Accepted: February 29, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมจำนวน 293 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามขนาดอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้าน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านองค์การตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การเป็นแบบอย่างที่ดี (X_4) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ($\hat{Y}_{tot}$) โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 62.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมการวิเคราะห์การถดถอยคือ $\hat{Y}_{tot} = 1.71 + 0.21 (X_3) + 0.26 (X_4) + 0.16 (X_2)$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

The research aims to study the level of transformational leadership of school administrators, study the level of learning organization of schools, and analyze the transformational leadership of school administrators that affect learning organization of schools. The sample was 293 teachers from schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom chosen through proportional stratified random sampling distributed by district. The research instrument was a questionnaire. Data was analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression.

¹ นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Master of Education in Educational Administration, Nakhon Pathom Rajabhat University

E-mail: tanyalak.ssb@gmail.com

^{2,3} อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Lecturer of Educational Administration Program, Nakhon Pathom Rajabhat University

E-mail: pitchayapa@npru.ac.th, arewoot@gmail.com

* Corresponding author

The following were the findings of the research. First, the transformational leadership of school administrators was at a high level in both overall and specific aspects. The aspects were progressive vision, role modeling, intellectual stimulation, and inspirational motivation, respectively. Second, the learning organization in schools was also at a high level for both overall and specific aspects. The aspects were learning subsystem, people subsystem, technology subsystem, knowledge subsystem, and organization subsystem, respectively. Third, the transformational leadership of school administrators in the aspects of intellectual stimulation (X_3), role modeling (X_4) and inspirational motivation (X_2) together predicted the learning organization of schools ($\hat{Y}_{tot}$) at 62.70 percent with a statistical significance level of .01. The regression equation was $\hat{Y}_{tot} = 1.71 + 0.21 (X_3) + 0.26 (X_4) + 0.16 (X_2)$.

Keywords: Transformational Leadership, School Administrator, Learning Organization

บทนำ

เมื่ออย่างก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล ด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นผลให้องค์กรและบริษัทต่าง ๆ ต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์การที่เฉื่อยฉาบและสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วเท่านั้นที่จะกลายเป็นองค์กรผู้นำระดับโลก การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การและทั่วทุกระบบจะทำให้้องค์การไม่เพียงแต่อยู่รอดได้เท่านั้น แต่ยังมีโอกาสสูงสุดที่จะประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ใน้องค์การจะนำมาซึ่งความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เปรียบได้กับการก้าวกระโดด โดยที่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็คือการที่ทุกอย่างจะกลายเป็นการเรียนรู้และสร้างความพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป (วีรฐ ฆาพะศิรินันท์, 2557: 11-13) โดยสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาและเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542: 30) ดังที่กล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งในส่วนราชการ และข้าราชการในสังกัด ซึ่งรวมถึงครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดปรัชญาการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนส่งเสริมให้องค์การสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังที่ Cohen & Levinthal (1990 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2557: 55) กล่าวว่า ความสามารถในการดูดซับ (absorptive capacity) ในการวัดความสามารถของ้องค์การในการรวบรวม แพร่กระจายและนำความรู้ใหม่มาใช้ ในมุมมองนี้การเรียนรู้เป็นหน้าที่หนึ่งของการนำความรู้ไปสร้างสิ่งใหม่ที่เหนือกว่า ซึ่งการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ ความพยายามและการสร้างความหลากหลายของความรู้ ้องค์การที่มีระดับความสามารถในการดูดซับที่สูงกว่ามีแนวโน้มที่จะควบคุมและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งนำไปสู่การสร้างผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Manville (2001: อ้างถึงใน วีรฐ ฆาพะศิรินันท์, 2557: 54) กล่าวว่า การเรียนรู้ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทำงานใหม่ ๆ และปรับตัวเข้ากับบทบาทต่าง ๆ ได้เร็วขึ้น สิ่งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในช่วงของการแข่งขันที่เข้มข้นด้วยดัชนีตัวชี้วัดใหม่ เช่น ระยะเวลาที่มีความสามารถพร้อมทำงาน

(time to competency) และการเรียนรู้ที่ตนเองจะเป็นรากฐานของการพัฒนาทางอาชีพ ซึ่งการเติบโตของทุนมนุษย์นี้เอง จะทำให้บริษัทสามารถสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้น มีการบริหารที่ดีกว่าเดิม และมีผลกำไรมากขึ้นกว่าที่เคยเป็น การเรียนรู้ เป็นหัวใจของการปรับตัวและการเอาตัวรอดในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

อย่างไรก็ตาม จากรายงานผลการดำเนินการประจำปีงบประมาณ 2562 พบว่า การดำเนินการตามนโยบาย พัฒนาครูดังกล่าว ยังคงพบปัญหาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาร่วมกัน กันได้ บุคลากรในแต่ละกลุ่ม มีภารกิจงานเร่งด่วนที่ต้อง รับผิดชอบการ จึงต้องเลื่อนจัดโครงการพัฒนาศักยภาพหลายครั้ง เมื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณจึงต้องรีบเร่งดำเนินการ เป็นเหตุให้การพัฒนาดังกล่าวไม่เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนั้นนโยบายในการพัฒนาศักยภาพ ยังขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ มีความคลุมเครือทำให้เกิดปัญหาขึ้นในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาศักยภาพ ขาดหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้อำนาจการตัดสินใจ และไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แสดงความคิดเห็นซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2562: 94)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประสบผลสำเร็จได้นั้นสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการโครงสร้างองค์การให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และมุ่งสู่การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารการศึกษา เพื่อความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีแรงบันดาลใจ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และนำความรู้ มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังที่ Leithwood & Jantzai (2005: 177-199) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์ในการจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนกับวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ทางปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ นอกจากนี้ผู้นำที่มีความสามารถ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยัน สามัคคี มุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจ และเต็มใจในการปฏิบัติงาน เปิดใจกว้างพร้อมรับ สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา แสวงหาความรู้ รู้จักการรับฟังและทำความเข้าใจในผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม อันจะทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทาง ในการบริหารสถานศึกษา มีความสามารถบริหารงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้บรรลุจุดมุ่งหมายและส่งผลให้สถานศึกษาก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งส่งผลให้การบริหารงาน ของสถานศึกษามีคุณภาพทางการศึกษาสูงขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม
3. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ข้าราชการครูจำนวน 1,825 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, 2566: ออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงใน จันทรแรม เรือนแป้น, 2561: 124-125) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และ 5) ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ Likert (1932 อ้างถึงใน สุวิมล ติรกันันท์, 2557: 119-120) การกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- | | | | |
|---|---------|--|-----------------------|
| 1 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | อยู่ในระดับน้อย |
| 3 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | อยู่ในระดับปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | อยู่ในระดับมาก |
| 5 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | อยู่ในระดับมากที่สุด |

ตอนที่ 3 สอบถามระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ Likert (1932 อ้างถึงใน สุวิมล ติรกันันท์, 2557: 119-120) การกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- | | | | |
|---|---------|--|-----------------------|
| 1 | หมายถึง | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | อยู่ในระดับน้อย |
| 3 | หมายถึง | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | อยู่ในระดับปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | อยู่ในระดับมาก |
| 5 | หมายถึง | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | อยู่ในระดับมากที่สุด |

3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแล้วกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของแบบสอบถาม

3.2 กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ให้ครอบคลุมนิยามตัวแปรและนำมาจัดทำเป็นข้อกระทงคำถามสำหรับการวิจัยโดยผ่านคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

3.3 นำกระทงคำถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (content validity) ของข้อกระทงคำถาม แล้วหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) และแปลผลค่า IOC ที่คำนวณได้ ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 80 ข้อ เป็นข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 40 ข้อ และข้อคำถามองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 40 ข้อ

3.4 แก้ไขข้อกระทงคำถามแล้วจัดแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา

3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.6 นำแบบสอบถามที่รับกลับคืนมา ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของ Cronbach (สุวิมล ติรภานันท์, 2557: 156) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.87 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.97

3.7 ปรับปรุงข้อกระทงคำถามในด้านการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสมและถูกต้อง โดยผ่านการแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเพื่อจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 317 ฉบับ ไปยังข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบคำถามในแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยไปรับคืนเอง ตามวันเวลาที่นัดหมาย โดยได้รับกลับคืนมาเป็นจำนวน 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.43

4.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

5.2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ใช้การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

5.2.1 การแปลความหมายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ Best (1981 อ้างถึงใน วรรณวีร์ บุญคุ้ม, 2553: 145) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2.2 การแปลความหมายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา นำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ Best (1981 อ้างถึงใน วรรณวีร์ บุญคุ้ม, 2553: 145) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (stepwise multiple regression) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 293)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	4.17	0.54	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.90	0.66	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	4.00	0.62	มาก
การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.07	0.61	มาก
รวม	4.05	0.55	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.54) รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.61) การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.62) และการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 293)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	4.47	0.47	มาก
ระบบย่อยด้านองค์การ	3.86	0.71	มาก
ระบบย่อยด้านคน	4.41	0.50	มาก
ระบบย่อยด้านความรู้	3.89	0.69	มาก
ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	4.32	0.50	มาก
รวม	4.24	0.46	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยระบบย่อยด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.47) รองลงมาได้แก่ ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.50) และระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.71) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 293)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
Regression	3	39.23	13.08	161.67*	.00
Residual	289	23.37	0.08		
Total	292	62.60			
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	b	Beta	SEb	t	Sig
ค่าคงที่	1.71		0.12	14.70**	.00
การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	0.21	0.27	0.06	3.70**	.00
การเป็นแบบอย่างที่ดี (X_4)	0.26	0.34	0.05	5.23**	.00
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	0.16	0.23	0.04	3.70**	.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

R = 0.792 R² = 0.627 SEE. = 0.284

จากตารางที่ 3 พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การเป็นแบบอย่างที่ดี (X_4) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เป็นตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการถดถอย และสามารถอธิบายความผันแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.627 แสดงว่า การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 62.70 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = 1.71 + 0.21 (X_3) + 0.26 (X_4) + 0.16 (X_2)$$

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_{\text{tot}} = 0.27 (Z_3) + 0.34 (Z_4) + 0.23 (Z_2)$$

สรุป และอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood & Jantzai (2005: 177-199) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำจะต้องมีบทบาทในการจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนกับวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ นอกจากนี้ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยัน สามัคคี มุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจ และเต็มใจในการปฏิบัติงาน เปิดใจกว้างพร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา แสวงหาความรู้ รู้จักการรับฟังและทำความเข้าใจในผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา จันทรีลี (2562: 88) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา เห็นคุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงการแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการกระตุ้นทางปัญญาให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการระดมความคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยวางเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ประพฤติตนเป็นที่ศรัทธาของบุคลากรและบุคคลอื่น ๆ และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านองค์กร ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 หมวด 3 มาตรา 11 เรื่องการบริหารราชการเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546: 4) จะเห็นได้ว่าทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 ดังที่กล่าวข้างต้น มุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งในส่วนราชการและข้าราชการในสังกัด ซึ่งรวมถึงครู คณาจารย์ และบุคลากร

ทางการศึกษา ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดปรัชญาการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Manville (2001 อ้างถึงใน วีรุธ มามะศิริรานนท์ 2557: 54) กล่าวว่า การเรียนรู้ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทำงานใหม่ ๆ และปรับตัวเข้ากับบทบาทต่าง ๆ ได้เร็วขึ้น สิ่งนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในช่วงของการแข่งขันที่เข้มข้นด้วยดัชนีตัวชี้วัดใหม่ เช่น ระยะเวลาที่มีความสามารถพร้อมทำงาน (time to competency) และการเรียนรู้ในเรื่องที่จะเป็นรากฐานของการพัฒนา ทางอาชีพ ซึ่งการเติบโตของทุนมนุษย์นี้เองจะทำให้บริษัทสามารถสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้น มีการบริหารที่ดีกว่าเดิม และมีผลกำไรมากขึ้นกว่าที่เคยเป็น การเรียนรู้เป็นหัวใจของการปรับตัวและการเอาตัวรอดในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภักทิยา โสมภีร์ (2561: 126) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากร กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเพิ่มอำนาจของบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตในการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนา บุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสม กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การมีระบบการจัดการความรู้และข้อมูลโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร การจัดการต่าง ๆ ของสถานศึกษา จะทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การ เกิดวัฒนธรรมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ปรากฏผลเรียงตามลำดับอิทธิพลจากมาก ไปหาน้อย ดังนี้ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวแปรที่ได้รับเลือก เข้าสมการถดถอย และสามารถอธิบายความผันแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำนายความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 62.70 ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสร้างความตระหนักรู้วิสัยทัศน์และการกิจ ขององค์การเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยผู้นำสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและโน้มน้าวให้ผู้ตาม เกิดความนับถือในตัวผู้นำ ส่งผลให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทัศนคติของตนให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ ที่สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง และร่วมกันนำพาองค์การให้พัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิด ของ Marquardt (2002: 217) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีว่า การเป็นผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างที่ดี ของความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรกของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำควรมีเป้าหมาย ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การมุ่งพัฒนาปรับปรุงงานทั้งหมดให้มีประสิทธิภาพ โดยการนำการเรียนรู้ระยะยาวมาใช้ในการพัฒนา อย่างต่อเนื่องของบุคคลและทีมงานทั้งหมดในองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ผู้นำองค์การ จะต้องสามารถสื่อสารและอธิบายถึงวิสัยทัศน์การเรียนรู้ มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการดำเนินการโดยตรง รวมถึง สามารถจัดอุปสรรคอันเกิดจากลำดับขั้นตอนในการบริหาร และมีส่วนร่วมในความพยายามในการเรียนรู้เป็นคนแรก เมื่อผู้นำเชื่อมั่นในคุณค่าขององค์การแห่งการเรียนรู้ พวกเขาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ด้วยตนเองและสนับสนุนให้ผู้อื่นเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ผู้นำควรมองตัวเองว่าเป็นผู้ฝึกสอน ผู้อำนวยการควมสะดวก และผู้สนับสนุน ที่ช่วยผลักดันและเสริมสร้างการเรียนรู้ ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การได้หลายวิธี โดยให้โอกาส

ในการฝึกอบรมและฝึกฝนการเรียนรู้แก่บุคลากรในองค์กร ในขณะเดียวกันมาตรฐานขององค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเอาชนะความกลัวที่ว่าตนเองจะทำให้เกิดข้อผิดพลาด โดยให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน บุคลากรในทุกระดับขององค์กรควรได้รับการยอมรับและได้รับรางวัลสำหรับการทุ่มเทพยายามในการคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรม เมื่อบุคลากรร่วมกันคิดสิ่งใหม่ ๆ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กว้างไกลมากขึ้น และเกิดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ทั้งความคิดริเริ่มจากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน เพื่อเพิ่มความตระหนักรู้ในองค์กร หรือการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติญา ศรีซังส้ม (2564: 79-82) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับอำนาจพยากรณ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมสนับสนุน (X₅) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X₄) ด้านการจูงใจ (X₂) และด้านโครงสร้างองค์กร (X₃) ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ได้ร้อยละ 84.60

สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา จันทลี (2562: 88) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ มีทักษะกระบวนการกระตุ้นปัญญาให้บุคลากรเกิดการระดมปัญญา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินทร์พร คุปตพงศ์ (2565: 114) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในด้านความเชี่ยวชาญของบุคคลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการเรียนรู้ของทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในด้านการคิดเชิงระบบน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อาจทุ่มเทการปฏิบัติงานหรือให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านอื่น ๆ มากกว่า จึงทำให้แสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจและสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ทำทายตามพันธกิจและบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งแสดงให้บุคลากรมองเห็นภาพความสำเร็จหรือเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจน และร่วมกันปฏิบัติงานให้ไปถึงเป้าหมายนั้นน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นจะกล่าวได้ว่าถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหาร มีกระบวนการจูงใจสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร เชื่อมั่นว่าบุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ เห็นคุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้สมาชิกขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ในงานวิจัยนี้ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ทั้งนี้ เป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เวลาในการศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อให้สามารถวางแผนบริหารจัดการองค์การได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา สามารถออกแบบกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยออกแบบกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจนโดยใช้กระบวนการที่เปิดเผย กำหนดเป้าหมายทิศทางแนวการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ต่อครูได้อย่างชัดเจน สามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสามารถในการกำหนดภาพลักษณ์ขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน และความสามารถในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครูให้สามารถปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ จึงไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การเป็นแบบอย่างที่ดี (X_4) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เป็นตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการถดถอย แสดงว่า การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดระยะเวลาและขอบเขตการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยมีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเชื่อมั่นว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในลำดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาแนวทางในการสร้างแรงบันดาลใจภายในสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง โดยให้มีกระบวนการวิเคราะห์ถึงประเด็นปัญหา และร่วมกันหาแนวทางในการส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจ ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการสื่อสารและทักษะการฟังที่ดี สามารถสร้างเจตคติ และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในด้านระบบย่อยด้านองค์การ อยู่ในลำดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของระบบย่อยด้านองค์การ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการปฏิรูปสถานศึกษาด้านโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญด้านการเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง รับฟังการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ พยายามทำให้บุคลากรในองค์การเข้าใจเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์การ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาต่อไป

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถวางแผนกำหนดระยะเวลาและขอบเขตการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ในการมอบหมายงานอย่างชัดเจน 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมั่นว่าครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
3. ควรศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กฤติญา ศรีซังส้ม. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จันทร์แรม เรือนแป้น. (2561). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสมาธรรม.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม : ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: บริษัท วี. พรินท์ (1991).
- ภททิยา โสมสิทธิ์. (2561). การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รุ่งนภา จันทรลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วรรณวีร์ บุญคุ้ม. (2553). เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. นครปฐม: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. (2557). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริรินทร์พร คุปตพงศ์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (2562). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สุพรรณบุรี - นครปฐม. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม. (2566). ระบบบริการข้อมูลภาครัฐ BIG DATA สพม.นครปฐม. ค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2566, จาก <https://www.mathayom-npt.go.th/bigdataspmnpt/index.php>.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2557). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005*. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black.