

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร

The Transformational Leadership of Personnel Affecting Organization of Schools under
the Secondary Educational Service Area Office 2 Bangkok Metropolis

¹วิศรา คำเพ็ญ (Warissara Khumphen)

²สุรัช ลิขชาบัณฑิต (Surachai Sikkabandha)

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย (Eastern Asia University)

Email: zummer081@gmail.com

Received December 12, 2018; Revised December 24, 2018; Accepted March 15, 2019

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the level of the transformational leadership of personnel involvement in learning organization of secondary schools. (2) to study the level of learning organization of schools. (3) to study the transformational leadership of personnel affecting the learning organization of schools. The research finding revealed that (1) The Transformational Leadership of Personnel related to the learning organization of secondary schools in overall and each aspect were at high level. The highest mean was on the Idealized whereas lowest one was on the Change Management. (2) The learning organization being of secondary schools in overall was at a high level. (3) The Transformational Leadership of Personnel related to the learning organization of secondary schools was Inspiration Motivation affecting Change Management significantly at .01 level.

Keywords: Transformational Leadership, Learning Organization, Personnel

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ (3) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การสร้างแรง

บันดาลใจ กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์กรแห่งการเรียนรู้, บุคลากร

บทนำ

โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับประชาชน โดยให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม โรงเรียนมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ในการบริหารองค์กรเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องมีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง การเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ย่อมต้องมีการพัฒนาตนเอง มีการปรับกระบวนการทัศนคติใหม่ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นการใช้ปัญญากับผู้ร่วมงาน การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันนับจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ในหลาย ๆ เรื่องประสบความสำเร็จ เช่นการปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น มีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยงกัน (Ministry of Education, 2003) โดยยึดเขตพื้นที่เป็นศูนย์กลาง มีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา อย่างไรก็ตามยังต้องมีการพัฒนาและเร่งปรับปรุง และต่อยอด โดยเฉพาะ ด้านคุณภาพผู้เรียน ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนหนึ่งไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งการคิด วิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คุณธรรม จริยธรรม ในด้านความเป็นครู ศึกษานิเทศก์ พบว่า บางโรงเรียนมีปัญหาขาดแคลนครู ศึกษานิเทศก์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม คนดี และมีใจรักมาเป็นครู ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน วิธีขององค์กรยุคใหม่จึงควรปรับไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Office of Education Standards and Quality Assessment Public Organization, 2012) โดยมีกำหนดพระราชกฤษฎีกา ระบุในมาตราที่ 11 ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ...” แต่มีเพียงองค์กรส่วนน้อยเท่านั้นที่เข้าใจและเข้าถึงความหมายและเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง การปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทั้งผู้บริหารและบุคลากรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้ว่ายังต้องมีความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วิชาการวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการบริหารสถานศึกษาเพื่อทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาสมองเพื่อการเรียนรู้ เป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษานี้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง สามารถจัดการศึกษา มีพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์ผลงานของตนเอง ได้อย่างเสรี สามารถปลดปล่อยความคิด ได้อย่างอิสระตามที่ตนปรารถนาอย่างแท้จริง และเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรให้ตอบสนองของเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต (Senge, 2006)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร

ทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดย Saengrit (2012) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ความสามารถของผู้บริหารด้านพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม และสามารถจูงใจให้บุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่า สร้างความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร

จากวรรณคดีต่าง ๆ ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สภาวะการณ์ที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นในระดับที่คาดหวังไว้อย่างมีอุดมการณ์ โดยการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานของตนเอง โดยมอบหมายงานที่เน้นการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio (1994) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สภาวะการณ์ที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นในระดับที่คาดหวังไว้อย่างมีอุดมการณ์ สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ยึดหลักความถูกต้องทางศีลธรรม โดยการสร้างจูงใจให้ผู้ร่วมงานสบายใจในการทำงานจนเกิดความความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน สร้างเจตคติที่ดีและคิดเชิงบวกให้เกิดความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร ส่งเสริมผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แสดงออกให้ผู้ร่วมงานทราบว่าทุกคนมีคุณค่า มีความสำคัญต่อองค์กร และรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดูแลแก้ไขและให้คำแนะนำ พร้อมทั้งเป็นการเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เลือกแนวทางที่หลากหลายในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ (5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดย Kongtawee (2011) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตวิญญาณที่จะเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

Sankakit (2016) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องโดยการบริหารจัดการของผู้นำ ฝ่ายบริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน สร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายแห่งงานในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลัง นำไปสู่วิสัยทัศน์แห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืนของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (2006) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่ การสร้างวินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. Personal Mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว มุ่งมั่นสร้างสรรค์
2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ทศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศนกรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
3. Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ คือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง มีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้
4. Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถ แก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ซึ่งมีประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร จำนวน 52 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 6,406 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 363 คน โดยการสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ตอน ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Scale) 5 ระดับ โดยสร้างเครื่องมือที่มีลักษณะดังกล่าวตามกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำผลมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค IOC มีความเที่ยงตรงเป็นรายข้อมีค่าระหว่าง 0.67–1.00 หลังจากนั้นได้ทำการปรับปรุงเครื่องมือแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำผลการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามแบบของ Cronbach (1990) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตัวผู้วิจัยเองทุกโรงเรียน จากนั้นทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนแล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร และตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร

3. การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.55$, S.D. = 0.24) รองลงมา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.19) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.25) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.30) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดท้ายคือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.30)

2. ผลการศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ปรากฏผลหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.24)

ตัวแปร	b	SE	β	t	p
ค่าคงที่	4.407	.261		16.906	.000
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (X_5)	-.167	.041	-.207	-4.060**	.000
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.135	.048	.142	2.789**	.006

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอย คำนวณหาความสำคัญของตัวแปรปัจจัยและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ อำนาจการพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร

3. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ถูกคัดเลือกเข้าอธิบายด้วยวิธีการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งมีค่าความสำคัญของปัจจัย คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้จะเป็นเพราะผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ว่าจะอยู่สถานศึกษาขนาดใด ส่วนใหญ่จะมีภาวะผู้นำ สามารถนำนโยบายการทำงานไปสู่การปฏิบัติได้จริงในสถานศึกษา ซึ่งมีผลงานออกมาเป็นรูปธรรม ผู้นำที่ดีควรมีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่า โดยสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นและแน่วแน่ในอุดมการณ์ สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้ โดยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ยึดหลักความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม และมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ที่ถูกต้องอันนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรและสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saengrit (2012) ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ Kongsim (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ปรากฏผลหรือมีการปฏิบัติมากโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมีการแข่งขันกันสูงและมีความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในปัจจุบัน รวมทั้งนโยบายรัฐบาล มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน บุคลากรในสถานศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารและบุคลากรจึงต้องมีการพัฒนาวิชาชีพให้ได้ตามมาตรฐานในวิชาชีพและจรรยาบรรณในอาชีพของตนเอง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในรูปแบบการทำงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมกันบูรณาการการทำงานให้สำเร็จเป็นรูปธรรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน โดยร่วมกันอภิปรายถึงประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Sege (2006) ที่ กล่าวถึงวินัย 5 ประการ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนต้องปฏิบัติคือ (1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) (2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) (3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sannokij (2016) ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaphimai (2013) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ถูกคัดเลือกเข้าอธิบายด้วยวิธีการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งมีค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสร้างแรงบันดาลใจและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในโรงเรียนไปสู่คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในทุกด้าน ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารควรตระหนักถึงการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้ตามก็จะเกิดความมั่นใจในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยให้ความสำคัญและทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ใช้ความรู้และความสามารถในการพัฒนาตนเอง และถ่ายทอดให้ผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยเสริมแรงทางบวก ยกย่อง ให้รางวัล หรือมีการเผยแพร่ผลงานของผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและบุคลากรรู้ว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kwainoi (2011) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยม ในอำเภอเมืองลำปาง ผลการวิจัยพบว่าทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนก็อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaphimai (2013) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่ามัธยเลขคณิตต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรควรให้ความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นโดยให้ผู้นำในแต่ละส่วนงานใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ตั้งเป้าหมายในการวิเคราะห์สถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา และการฝึกอบรมทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและผู้นำในองค์กรตามโครงสร้างบริหารงานขององค์กร โดยที่ทางต้นสังกัด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการประชาสัมพันธ์หรือแนะนำ เชิญชวน ให้ผู้ร่วมงานรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานในแหล่งพัฒนาตนเองที่หลากหลาย จัดอบรมพัฒนาความเป็นผู้บริหารและบุคลากรทางเว็บไซต์หรือออนไลน์ ส่งเสริมการจัดโครงการอบรมพัฒนาทักษะความเป็นผู้บริหารหรือครูมืออาชีพเพื่อพัฒนาทักษะให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ

1.2 จากการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ระดับการปฏิบัติงานมีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุดในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ เรื่องการเน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาให้มากขึ้นคือ ผู้บริหารและบุคลากรควรตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มหรือหมู่คณะ มุ่งเน้นการทำงานแบบเป็นทีม เพื่อสร้างทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพรวมและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันและมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรักและผูกพันในองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน จะทำให้บุคลากรทำงานเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

1.3 จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรควรศึกษาและเข้าใจถึงศักยภาพของคนในองค์กร พร้อมกับเรียนรู้ที่จะสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ในแนวทางที่หลากหลายในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคและวิธีการอย่างหลากหลาย นอกเหนือจากการใช้รางวัลและผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานที่

ประสบผลสำเร็จจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น อีกทั้งโรงเรียนควรสร้าง พัฒนา และอนุรักษ์วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ให้เกิดเป็นธรรมเนียมที่ปฏิบัติสืบทอดต่อกัน บุคลากร และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน ทั้งนี้องค์กรควรกำหนดนโยบายและแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ โดยการสร้างแรงบันดาลใจและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในระดับ สังกัดต่าง ๆ ในบริบทอื่น ๆ

2.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ควรศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

References

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B., I. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bunyaratpan, S. (2003). *Research Methodology in Public Administration Type 7*. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Chaphimai, S. (2013). *The study of transformational leadership of school administrators affecting the learning organization According to the views of teachers Under the Office of Nakhon Ratchasima Primary Education Area Office 4*. Master's Degree Thesis Department of Educational Administration, Nakhon Ratchasima Rajabhat University.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed)*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Kongsim, U. (2014). *The transformational leadership of administrators affecting the learning organization of private vocational institutes in the district Nakhon Ratchasima*. Master of Business Administration Thesis Department of Business Administration, Rajamangala University of Technology Isan.
- Kongtawee, R. (2011). *Alternative: The tranepormational leadership of the administrators affecting to learning organization of school under the office of Surin educational service area 1*. Master of Education Thesis Education Administration, Surin Rajabhat University.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological measurement*. 30(3), 607-610.
- Kwainoi, P. (2011). *The relationship between transformational leadership and the learning organization of private secondary schools. In Mueang Lampang District*. Master of Public Administration Thesis Department of Educational Administration, Lampang Rajabhat University.

- Ministry of Education. (2003). *Government Administration Act*, Ministry of Education, B.E. 2546. Bangkok: Ministry of Education.
- Office of Education Standards and Quality Assessment Public Organization. (2012). *Handbook of External Quality Assessment Third Round (2011–2015) Higher Education EDUCATION EDITING EDITION*, November 2011. Bangkok: Office of National Education Standards and Quality Assessment Public Organization.
- Rathanit, S. (2013). *Executive Leadership*. (3rd ed.) Bangkok: Pimdeekarnpim.
- Saengrit, N. (2012). *The change of leadership of executives affecting the learning organization of educational institutions. Under the Office of Primary Education Area, Chachoengsao Province 2*. Master of Thesis Department of Educational Administration, Rajabhat Rajanagarindra University.
- Sanakij, R. (2016). *Transformational leadership of school administrators affecting the learning organization of Islamic private schools Under the Office of Private Education Songkhla*. Master of Education Thesis Department of Educational Administration, Hatyai University.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Double Day/Currenc.