

## บทความวิจัย (Research Article)

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การ  
เชิงสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

The Development of Causal Model of The Adaptive Leadership  
and The Constructive Organizational Culture Affecting to  
The Learning Organization in Schools under  
The Local Administrative Organizations Phichit Province

ณัฐภูมิ พระฉาย\* ณัฐกานต์ ประจันบาน พิทยา แสงสว่าง และอนุชา กอนพ่วง  
Nattapoom Prachai\*, Nattakan Prachanban, Phitthaya Saengsawang and Anucha Kompuang

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นตัวแปรส่งผ่านของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร กับข้อมูลเชิงประจักษ์กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร จำนวน 320 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 78 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 – 1 มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.309 - 0.950 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.990 และใช้โปรแกรมทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง Mplus

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย 3 ตัวแปรแฝง 16 ตัวแปรสังเกตได้ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .424 ถึง .753 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางไปถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร มีความตรงเชิงโครงสร้างทุกโมเดล โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.684 - 0.884 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า และ 2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า p-value ที่มีค่ามากกว่า .05 (p-value = 0.093) ค่า CFI, TLI เข้าใกล้ 1 (CFI = 0.995, TLI = 0.994) ค่า RMSEA, SRMR เข้าใกล้ 0 (RMSEA

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก 65000

Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok 65000

\*Corresponding author; email: nattapoomp66@nu.ac.th

(Received: 8 April 2025; Revised: 22 October 2025; Accepted: 30 October 2025)

DOI: <https://doi.org/10.14456/psruhss.2025.37>

= 0.025, SRMR = 0.024) และเมื่อวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยได้รับอิทธิพลทางตรงจากวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์สูงสุด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.640 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.263 นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.591

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โมเดลเชิงสาเหตุ

## Abstract

This study aims to develop and examine the consistency of a causal model of the adaptive leadership affecting the learning organization, with the constructive organizational culture as a mediating variable among administrators and teachers in schools under the jurisdiction of local administrative organizations in Phichit Province. The study was conducted using empirical data from a sample of 320 administrators and teachers, selected through multi-stage sampling. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.990, and Mplus statistical software was used for data analysis.

The research findings revealed that: 1) The developed causal model of the adaptive leadership and the constructive organizational culture influencing the learning organization in schools under local administrative organizations in Phichit Province comprised three latent variables and 16 observed variables. The relationships between the observed variables were all positively correlated, with correlation coefficients ranging from .424 to .753, indicating statistically significant medium to very high correlations at the .01 level. Structural validity analysis of the three latent variable measurement models confirmed their structural validity, with factor loadings ranging from 0.684 to 0.884, all statistically significant at the .05 level. 2) The model demonstrated consistency with empirical data, as indicated by a p-value greater than .05 (p-value = 0.093), CFI and TLI values close to 1 (CFI = 0.995, TLI = 0.994), and RMSEA and SRMR values close to 0 (RMSEA = 0.025, SRMR = 0.024). The analysis of causal relationships affecting the learning organization in schools indicated that the learning organization was directly influenced by both the adaptive leadership and the constructive organizational culture. The constructive organizational culture had the highest direct influence, with an effect size of 0.640, followed by the adaptive leadership, with an effect size of 0.263. Additionally, the learning organization was indirectly influenced by the adaptive leadership through the constructive organizational culture, with an effect size of 0.708.

**Keywords:** Adaptive leadership, Constructive organizational culture, Learning organization, Causal model

## บทนำ

สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลที่ทันทั่วถึง ส่งผลให้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและคาดเดาได้ยาก กล่าวคือ เกิดความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือในหลายด้าน (วิลาวัดย์ หงษ์นคร, 2566: 16-17) โดยศาสตราจารย์ Warren Gamaliel Bennis และ Burt Nanus ได้นิยามสถานการณ์นี้ว่า “วูก้า (VUCA)” ซึ่งหมายถึง Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องบูรณาการความรู้จากหลากหลายศาสตร์เพื่อจัดการกับความท้าทายและสร้างการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดย Peter Senge ในหนังสือ *The fifth discipline* (2004) กล่าวถึง องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นวัตกรรม และการปรับตัว โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนา แบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อทั้งครูและผู้เรียน (สุธรรม สึกษาจารย์ และคณะ, 2562: 8) โดยบุคลากรต้องมีแรงบันดาลใจ ในการพัฒนาศักยภาพตนเอง ส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังผลให้สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อินทรา อัมโภช, 2565: 139-140)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นแนวคิดที่ Ronald Heifetz กล่าวถึงในหนังสือ *The practice of adaptive leadership* (1994) โดยนิยามว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถนำพาองค์กรให้ฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายได้ (Ronald Heifetz, 2002 อ้างถึงใน นครินทร์ วนกิจไพบูลย์, 2564) ผู้นำต้องสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความเหลื่อมล้ำ และความหลากหลาย แนวคิดนี้มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาในทุกมิติ และเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์

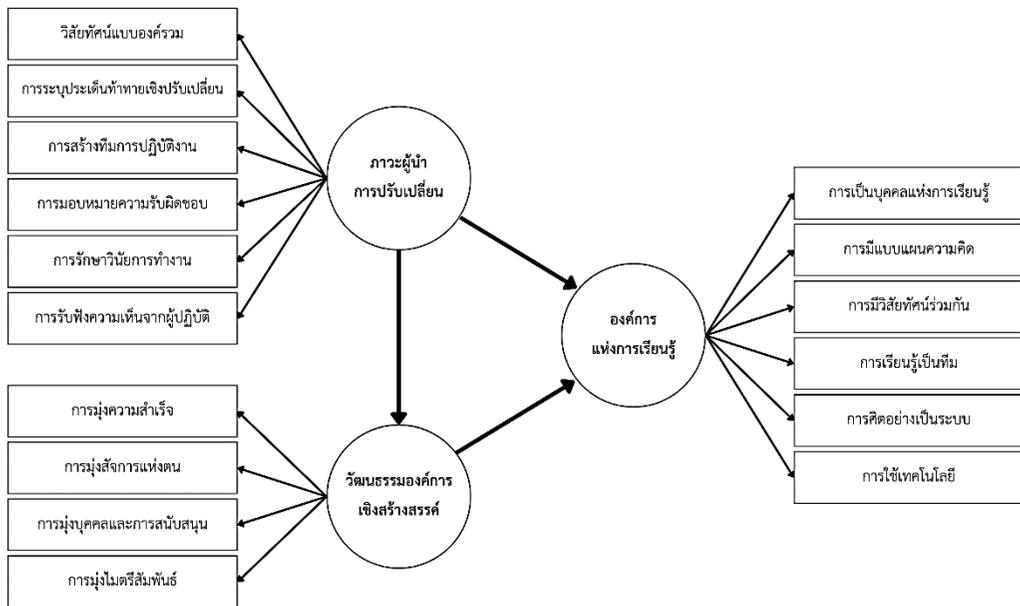
วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ส่งเสริมให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์และช่วยเหลือกัน โดยเน้นความสำเร็จและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2560-2569) ที่มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น รวมถึงนโยบายของสถานศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 18, 2562; กลุ่มงานยุทธศาสตร์ และนโยบาย, 2560 อ้างถึงใน จารุณี ปิตโต, 2564)

ดังนั้น การพัฒนาโรงเรียนในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร นักเรียน และชุมชน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นข้อมูลสำคัญ สำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นตัวแปรส่งผ่านของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร กับข้อมูลเชิงประจักษ์

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสอดคล้องกับ Chughtai et al. (2024) ที่ยืนยันว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนช่วยเสริมความเชื่อมั่นในสมรรถนะของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bandura (1986) และทฤษฎีสคีมาทางสังคมซึ่งอธิบายการปรับกรอบความคิดของบุคลากรให้เปิดรับนวัตกรรม

ยิ่งไปกว่านั้น กรอบแนวคิดนี้ยังมีคุณค่าในบริบทไทย โดยขยายแนวคิดสู่ภาคการศึกษาท้องถิ่นที่ยังขาดการศึกษาเชิงประจักษ์เรื่องผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียน ผลที่ได้คาดว่าจะสะท้อนกลไกเฉพาะของสถานศึกษาที่ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมและสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งถือเป็นการต่อยอดองค์ความรู้จากบริบทอุตสาหกรรมสู่ระบบการศึกษาไทยอย่างมีนัยสำคัญ

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร จำนวน 21 แห่ง ทั้งหมด 336 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2567)
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับทดสอบเพื่อวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จังหวัดพิจิตร จำนวน 320 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์คำนวณได้จากแนวคิดของ Black et al. (2010) โดยใช้สัดส่วนจำนวนพหุคูณที่ต้องประมาณค่าต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่า (1:20) งานวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนพหุคูณที่ต้องประมาณค่าเท่ากับ 16 ตัว เพราะฉะนั้นจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 320

### 3. เครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.309 - 0.950 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.990 แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร (จำนวน 24 ข้อ)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร (จำนวน 20 ข้อ)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร (จำนวน 34 ข้อ)

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เสนอไปยังผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัยในสถานศึกษา

4.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามในลักษณะ Google Form ด้วยตนเองไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 21 แห่ง โดยขอความอนุเคราะห์ทางสถานศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตอบแบบสอบถาม แล้วจึงนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 หลังจากที่ส่งแบบสอบถามไปแล้วและผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิจัย พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำไปใช้ในการวิจัยได้ทั้งหมด จำนวน 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาลักษณะของข้อมูลตัวแปรแต่ละตัว และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ดังนี้

- วิเคราะห์สถิติเบื้องต้นเกี่ยวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างด้วย ความถี่ ร้อยละ

- วิเคราะห์เพื่อศึกษาข้อมูลของตัวแปรในการวิจัย ใช้การวิเคราะห์ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (Percent: %) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{x}$ ) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ความเบ้ (Skewness: SK) และความโด่ง (Kurtosis: KU)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายการวิจัย โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variable) ด้วยการนำเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลมาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม Mplus และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยการพิจารณาความกลมกลืนระหว่างโมเดล ตามสมมติฐานกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ จากค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Schumacker & Lomax, 2010; Kelloway, 2015 อ้างถึงในปกรณ์ ประจันบาน และณัฐกานต์ ประจันบาน, 2567) ดังตาราง 1

ตาราง 1 เกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน	เกณฑ์ระดับความกลมกลืน
ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ )	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ )
ดัชนีอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ )	มีค่าน้อยกว่า 2 (ระดับดี)
ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI)	มีค่ามากกว่า .95 (ระดับดี)
ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีไม่อิงเกณฑ์ (TLI)	มีค่ามากกว่า .95 (ระดับดี)
ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน	มีค่าน้อยกว่า .05 (ระดับดี)

## ผลการวิจัย

การวิเคราะห์นี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ ทิศทาง และขนาดความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 16 ตัว ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน โดยอธิบายความหมายของขนาดความสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของบาร์ทซ์ (Bartz, 1999 อ้างถึงในณัฐนิช มณีวรรณ, 2566) ดังนี้

- 0.81 ถึง 1.00 หรือ -0.81 ถึง -1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
- 0.61 ถึง 0.80 หรือ -0.61 ถึง -0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง
- 0.41 ถึง 0.60 หรือ -0.41 ถึง -0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
- 0.21 ถึง 0.40 หรือ -0.21 ถึง -0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ
- 0.00 ถึง 0.20 หรือ 0.00 ถึง -0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	COC1	COC2	COC3	COC4	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	
AL1	1																
AL2	.657**	1															
AL3	.602**	.591**	1														
AL4	.604**	.592**	.583**	1													
AL5	.630**	.676**	.599**	.601**	1												
AL6	.516**	.559**	.493**	.564**	.638**	1											
COC1	.556**	.547**	.559**	.550**	.612**	.510**	1										
COC2	.608**	.602**	.605**	.598**	.681**	.639**	.662**	1									
COC3	.595**	.558**	.559**	.544**	.626**	.529**	.522**	.694**	1								
COC4	.439**	.428**	.521**	.435**	.538**	.487**	.498**	.633**	.543**	1							
LO1	.482**	.455**	.480**	.479**	.570**	.626**	.617**	.715**	.548**	.533**	1						
LO2	.535**	.482**	.507**	.475**	.597**	.580**	.503**	.659**	.570**	.520**	.673**	1					
LO3	.597**	.572**	.543**	.552**	.605**	.590**	.533**	.661**	.589**	.503**	.672**	.677**	1				
LO4	.628**	.562**	.511**	.517**	.581**	.504**	.433**	.588**	.606**	.481**	.539**	.616**	.723**	1			
LO5	.615**	.567**	.478**	.579**	.615**	.593**	.508**	.682**	.653**	.516**	.613**	.655**	.753**	.749**	1		
LO6	.510**	.499**	.505**	.463**	.543**	.560**	.424**	.628**	.544**	.523**	.611**	.633**	.662**	.621**	.698**	1	

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .424 ถึง .753 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ การเรียนรู้เป็นทีม (LO4) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (LO3) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .753 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อธิบายได้ว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้เป็นทีมในระดับสูง จะส่งผลให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย และความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่อื่น ๆ ก็สามารถอธิบายได้ในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (AL1 - AL6) มีค่า 0.493 - 0.676 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (COC1 - COC4) มีค่า 0.498 - 0.694 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO1 - LO6) มีค่า 0.539 - 0.753 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูงมาก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย ดังนี้

**ตาราง 3** ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ค่าสถิติทดสอบที (t - value) และค่าความเที่ยง (R2) ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัด

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Factor Loading	S.E.	t	R <sup>2</sup>
<b>องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (AL)</b>				
ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (AL1)	0.793	0.024	33.609*	0.628
ตัวชี้วัดที่ 2 การระบุประเด็นท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (AL2)	0.782	0.024	32.741*	0.611
ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างทีมการปฏิบัติงาน (AL3)	0.755	0.027	28.254*	0.570
ตัวชี้วัดที่ 4 การมอบหมายความรับผิดชอบ (AL4)	0.750	0.026	28.366*	0.562
ตัวชี้วัดที่ 5 การรักษาวินัยการทำงาน (AL5)	0.825	0.020	40.870*	0.680
ตัวชี้วัดที่ 6 การรับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติ (AL6)	0.764	0.026	28.971*	0.584
<b>องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (COC)</b>				
ตัวชี้วัดที่ 1 การมุ่งความสำเร็จ (COC1)	0.744	0.028	26.677*	0.553
ตัวชี้วัดที่ 2 การมุ่งสัจการแห่งตน (COC2)	0.884	0.016	56.822*	0.782
ตัวชี้วัดที่ 3 การมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (COC3)	0.795	0.023	33.924*	0.632
ตัวชี้วัดที่ 4 การมุ่งไม่ตรีสัมพันธ (COC4)	0.684	0.032	21.467*	0.467
<b>องค์ประกอบที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)</b>				
ตัวชี้วัดที่ 1 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (LO1)	0.791	0.024	32.748*	0.626
ตัวชี้วัดที่ 2 การมีแบบแผนความคิด (LO2)	0.798	0.023	35.095*	0.637
ตัวชี้วัดที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (LO3)	0.856	0.017	51.483*	0.733
ตัวชี้วัดที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (LO4)	0.823	0.020	40.503*	0.678
ตัวชี้วัดที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (LO5)	0.883	0.015	57.158*	0.780
ตัวชี้วัดที่ 6 การใช้เทคโนโลยี (LO6)	0.777	0.024	32.705*	0.604
$\chi^2 = 103.330$ , $df = 86$ , $p\text{-value} = .098$ , $CFI = 0.995$ , $TLI = 0.994$ , $RMSEA = 0.025$ , $SRMR = 0.024$ , $\chi^2/df = 1.201$				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นตัวแปรส่งผ่านของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว มีค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ ค่าสถิติไคสแควร์ เท่ากับ 103.330 ( $p\text{-value} = .098$ ) ที่องศาอิสระ เท่ากับ 86 ( $df = 86$ ) ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Goodness of fit index) โดยมีค่าดัชนี CFI เท่ากับ 0.995, TLI เท่ากับ 0.994, RMSEA เท่ากับ 0.025 และ SRMR เท่ากับ 0.024 หมายความว่า โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า  $p\text{-value}$  ที่มีค่ามากกว่า .05 ( $p\text{-value} = .098$ ) ค่า CFI, TLI เข้าใกล้ 1 ค่า RMSEA, SRMR เข้าใกล้ 0

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (AL) มีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ AL1, AL2, AL3, AL4, AL5 และ AL6 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.750 - 0.825 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวบ่งชี้ และมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตั้งแต่ 0.562 - 0.680

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (COC) มีตัวบ่งชี้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ COC1, COC2, COC3 และ COC4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.684 - 0.884 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวบ่งชี้ และมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตั้งแต่ 0.467 - 0.782

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง องค์ประกอบที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ LO1, LO2, LO3, LO4, LO5 และ LO6 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.777 - 0.883 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวบ่งชี้ และมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตั้งแต่ 0.604 - 0.780

และจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 3 ของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มีความตรงเชิงโครงสร้าง

ในการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร โดยทำการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทั้งค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมดังนี้

**ตาราง 4** ผลการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

ตัวแปร	วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (COC)			องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (AL)	0.924*	-	0.924*	0.263	0.591*	0.854*
วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (COC)	-	-	-	0.640*	-	0.640*

$\chi^2 = 103.330$ ,  $df = 86$ ,  $p\text{-value} = .098$ ,  $CFI = 0.995$ ,  $TLI = 0.994$ ,  $RMSEA = 0.025$ ,  $SRMR = 0.024$ ,  $\chi^2/df = 1.201$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

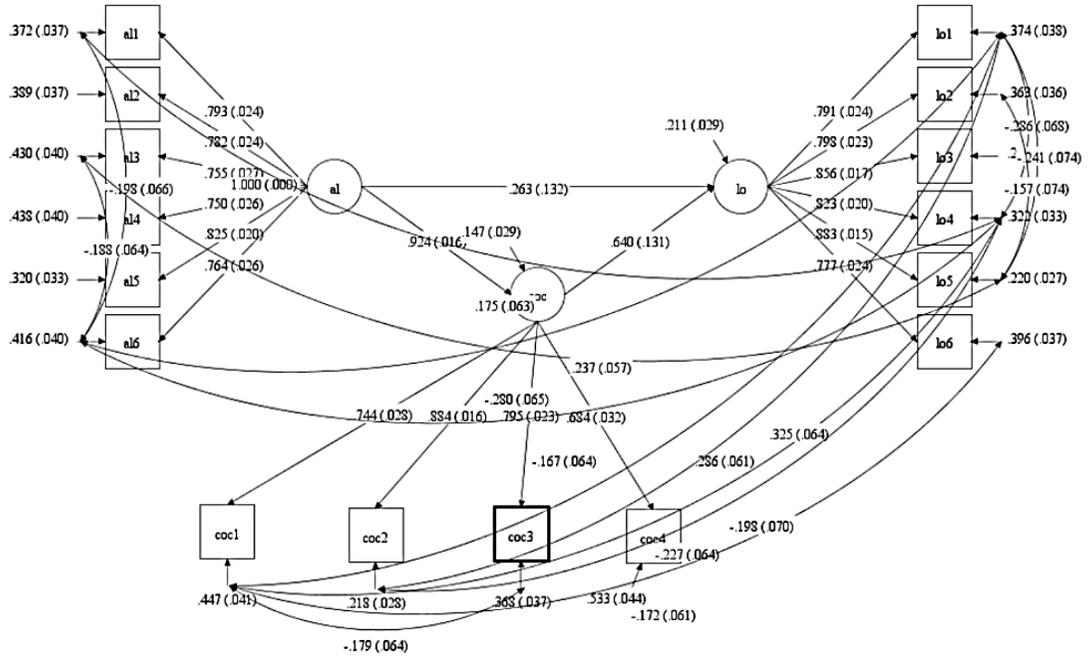
จากตาราง 4 การวิเคราะห์อิทธิพลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก  $\chi^2 = 103.330$ ,  $df = 86$ ,  $p\text{-value} = .098$ ,  $CFI = 0.995$ ,  $TLI = 0.994$ ,  $RMSEA = 0.025$ ,  $SRMR = 0.024$  ซึ่งค่า  $p\text{-value} = 0.098$  มีค่ามากกว่า .05 ค่า CFI, TLI มีค่าใกล้ 1 และค่า RMSEA, SRMR มีค่าเข้าใกล้ 0

เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์อิทธิพลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) พบว่า อิทธิพลรวมของ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (AL) และ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (COC) มีค่าเท่ากับ 0.854 และ 0.640 ตามลำดับ ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด คือ 0.854 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) พบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ สูงที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.640 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (AL) มีค่าอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.263 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (AL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เพียงตัวเดียว ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.591 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร แสดงได้ดังภาพ 2



ภาพ 2 โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

### สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร สามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการรับมือกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีความท้าทาย และนำพาองค์กรให้เกิดการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม การระบุประเด็นท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน การสร้างทีมการปฏิบัติงาน การมอบหมายความรับผิดชอบ การรักษาวินัยการทำงาน และการรับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งแต่ละด้านเป็นลักษณะพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเผชิญความท้าทายที่มีความซับซ้อน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.750 - 0.825 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวบ่งชี้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้าง สอดคล้องกับแนวคิดของ Heifetz et al. (2009) และงานวิจัยของณัฐพร สายศร และคณะ (2563) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนแห่งการ

เรียนรู้ และเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.47 - 0.65 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งชนิดา ลินธพพันธ์ (2565) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย การมองภาพรวม การระบุปัญหา การจัดการสภาพแวดล้อม การยึดมั่นเป้าหมาย การผลักดันงาน และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ กเมอ วรณประเสริฐ (2566) ศึกษาความต้องการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พบว่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูอยู่ในระดับสูงสุด โดยเฉพาะด้านวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ( $PN_{\text{modified}} = 0.415$ ) ด้านอิสระในการทำงาน ( $PN_{\text{modified}} = 0.412$ ) และด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ( $PN_{\text{modified}} = 0.396$ ) สอดคล้องกับวรพัทธ์ ตือนันต์กรณ์ (2566) ที่ศึกษาครูประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี พบว่าองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ พัฒนาศักยภาพ วิสัยทัศน์องค์กรรวม การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม โดยเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาครู

องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) หมายถึง การให้ความสำคัญกับค่านิยมการทำงานร่วมกันในองค์กร ที่มุ่งตอบสนองความพึงพอใจในความสำเร็จในการจัดการความท้าทาย เกิดการพัฒนาในงานและขีดความสามารถส่วนบุคคล ด้วยการพัฒนางานที่เน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีสัมพันธภาพที่ดี สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้เกิดผลสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมุ่งความสำเร็จ การมุ่งสั่งการแห่งตน การมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และการมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.684 - 0.884 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวบ่งชี้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้าง สอดคล้องกับคุกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989: 245 อ้างถึงใน วรรัตน์ เทพมะที, 2558) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและมีสัมพันธภาพที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรัตน์ เทพมะที (2558) และมุกดา คำอานา (2557) ที่เน้นว่าการสนับสนุนและไม่ตรีสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญ บุญช่วย ศิริเกษ (2560) และจารุวรรณ เมืองเจริญ (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ในการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือของบุคลากร เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กร โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยที่สมาชิกในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันสร้างการคิดที่เป็นระบบ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการจัดการองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคโนโลยี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.777 - 0.883 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวบ่งชี้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้าง สอดคล้องกับปีเตอร์ เซงเก้ (Senge, 1990: 3) อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสุทธยา อร่ามรัตน์ (2562) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องส่งเสริมและพัฒนาทักษะบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้ ญัฐ ใ้อัจฉินา (2563) และวีรยา สัจจะเขตต์ (2564) ได้ให้องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการ เช่นเดียวกัน โดยเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นด้านที่ต้องการพัฒนาสูงที่สุด

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นตัวแปรส่งผ่านของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า p-value ที่มีค่ามากกว่า .05 (p-value = 0.093) ค่า CFI, TLI เข้าใกล้ 1 (CFI = 0.994,

TLI = 0.993) ค่า RMSEA, SRMR เข้าใกล้ 0 (RMSEA = 0.025, SRMR = 0.025) โดยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.158 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าขนาดของอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.708 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับฉัตรพร สายศร และคณะ (2563) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าทั้งสองปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเสนอว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนซึ่งช่วยให้บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) สนับสนุนว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างความเชื่อมั่น วางแผน บริหารทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และการบริหารความรู้ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับสุธรรม ลีษาจารย์ และคณะ (2562) เสริมว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์การในปัจจุบัน

นอกจากนั้นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนยังมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.927 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังที่ วรวรรณ ชื่นพิณิจสกุล (2555) ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ขององค์การในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญามีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา คิดหาวิธีแก้ไขใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ และมองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนา ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยไม่ถูกวิจารณ์ สร้างความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหามีทางแก้ ส่งผลให้พนักงานเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีโดยลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ก็มีลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญาอยู่ด้วย สอดคล้องกับ ชนิตา ลินธพพันธุ์ (2565) ที่ให้ความเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตาม อาจส่งผลด้านลบต่อประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากความกดดันจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะในช่วงแผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งผู้นำมีความคาดหวังสูงขึ้นต่อพนักงาน ดังนั้น องค์การต้องใช้นโยบายที่เหมาะสมเพื่อรักษาประสิทธิภาพการทำงาน และสอดคล้องกับณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และคณะ (2565) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศองค์การและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับตัว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องส่งเสริมบรรยากาศที่ดี สร้างค่านิยมร่วม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.764 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับบุญช่วย ศิริเกษ (2560) ที่ทำงานวิจัย การศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากทั้งสองปัจจัยส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงาน วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์เน้นค่านิยมและพฤติกรรมร่วมที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้มุ่งพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทั้งสองปัจจัยจึงมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด และสอดคล้องกับนริศรา อินทรจุฑกุล และคณะ (2561) ที่ได้ทำการวิจัย อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลแพร พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ

สร้างสรรค์สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีมิติมุ่งบุคคลสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้สูงสุด ร้อยละ 56.50 แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรมีพฤติกรรมเกื้อหนุนและสนับสนุนกัน ส่งผลให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มากที่สุด ขณะที่ความร่วมมือแบบมิติมุ่งโมเดลสัมพันธ์ และการตั้งเป้าหมายเพื่อความสำเร็จมีผลน้อยกว่า นอกจากนี้ พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพงานและการพัฒนาตนเองไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Chughtai et al. (2023) ที่ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงตนเอง (Change Self-Efficac) เป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนส่งผลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงตนเอง แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ปรับตัวได้จะสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลของการวิจัยนี้ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นตัวแปร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ต่างก็มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา จากผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร พบประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยต้องปรับตัวและเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผ่านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม การสร้างทีมที่เข้มแข็ง และการเปิดรับฟังความคิดเห็น ทั้งนี้ในบริบทของสถานศึกษาที่มีทรัพยากรจำกัด ควรใช้แนวทาง ภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย (Networked Leadership) เพื่อสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับโรงเรียนหรือหน่วยงานใกล้เคียง ช่วยลดข้อจำกัดและเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยควรส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ค่านิยมเชิงบวก และบรรยากาศการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวได้ผ่านกระบวนการ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ นวัตกรรมการสอน และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันและค่านิยมร่วมภายในองค์การ

3. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางสำคัญที่สถานศึกษาควรยึดถือ โดยส่งเสริมให้ครูและนักเรียนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีและระบบบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสม สำหรับโรงเรียนที่มีทรัพยากรจำกัด อาจใช้เครื่องมือออนไลน์ฟรี การจัดทำคลังสื่อดิจิทัล หรือบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าสู่การเรียนรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่แท้จริงมากขึ้น ควรมีการขยายขอบเขตกลุ่ม

ตัวอย่างไปยังสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ หรือในสถานศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภูมิภาคที่กว้างขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น

2. เนื่องจากภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน อาจจะมีตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลให้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีอิทธิพลมากขึ้น จึงควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม โดยปรับให้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นตัวแปรส่งผ่าน

## เอกสารอ้างอิง

- กณเฑาะ วรณประเสริฐ. (2566). แนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน. *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 13246. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/13246>
- จารุณี ปิตโต. (2564). *สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พิจิตร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จารุวรรณ เมืองเจริญ และสันติธร ภูริภักดี. (2562). ผลกระทบของการปรับตัวและค่านิยมในการทำงานที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาฝึกปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(3), 29-39.
- ชนิตา สิ้นธพพันธุ์ และธรรมรัตน์ จังศิริวัฒนา. (2565). บทบาทตัวแปรกำกับของแรงจูงใจของพนักงานต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ แบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันในองค์การของพนักงาน กรณีศึกษา องค์การแห่งหนึ่งที่อยู่ภายใต้แผนการฟื้นฟูกิจการ. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 5(3), 30-47.
- ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และจรรย์นันทน์ ใหญ่ถ้อย. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีอาชีพภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ และวิถีถัดไปในภาคตะวันออกของประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ณัฐนิช มณีวรรณ. (2566). *การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ส่งผลต่อการปรับตัวของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย แผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐพร สายศร, วรณวิศา สืบอนุสรณ์, คล้ายจำแลง และสุตารัตน์ สารสว่าง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 147-161.
- นครินทร์ วนกิจไพบูลย์. (2564). *Adaptive Leadership ทักษะที่ผู้นำยุคนี้ต้องมี*. จาก <https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce426/>
- นริศรา อินทรจุฑกุล, อุไรวรรณ ชัยชนะวิโรจน์ และจรรย์นันทน์ หรือตระกูล. (2561). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลแพร่. *วารสารการพยาบาลและสุขภาพ*, 12(4), 9-15.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2560). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(2), 65-80.

- ปรกรณ์ ประจันบาน และณัฐกานต์ ประจันบาน. (2567). การพัฒนาเครื่องมือวัดทักษะการทำงานที่หลากหลายของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย. *Journal of Education and Innovation*, 26(1), 191-203.
- มุกดา คำอานา. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรพัทธ์ ตื่อนันต์กรณ์ และต้องลักษณ์ บุญธรรม. (2566). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของครูประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(2), 65-76.
- วรรัตน์ เทพมะที. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล. (2555). ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิลาวัลย์ หงส์นคร. (2566). *บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า: ท้องถิ่นในโลกยุคคว่ำ (VUCA WORLD)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วีรยา สัจจะเขตต์. (2563). *การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุทญา อร่ามรัตน์. (2562). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุธรรม สิกขาจารย์, ทศนีย์ ช่อเทียนทิพย์, วิรัตน์ มณีพฤกษ์ และนำพล ม่วงอวยพร. (2562). การทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 1(1), 26-38.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 28-40.
- อินทรา อามโกช. (2565). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson.
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262-27281. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2002). *The work of leadership*. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.

Doubleday/Currency.