



# ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

## The Super Leadership Affecting Learning Organization In Schools Under The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1

กุลิสรา อินทราช<sup>1</sup> และอำนวยการ ทงโปรง<sup>2</sup>

Kulisara Intharach<sup>1</sup> and Amnuay Thongprong<sup>2</sup>

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง<sup>1</sup>, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง<sup>2</sup>

Educational Administration, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University<sup>1</sup>, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University<sup>2</sup>

Corresponding author, E-mail: 6714470037@rumail.ru.ac.th<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือครูในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 357 คน โดยใช้ตารางของ Cohen และสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม และใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.31$ ) ด้านสูงที่สุดคือการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ขณะที่ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42$ ) โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีค่าสูงสุด ส่วนการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าต่ำสุด 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ 4) ด้านของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 ได้แก่ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ( $X_7$ ) การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม ( $X_6$ ) การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ( $X_1$ ) และการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ( $X_4$ ) โดยสมการพยากรณ์คะแนนดิบคือ  $\hat{Y} = .585 + .503 (X_7) + .216 (X_6) + .117 (X_1) + .042 (X_4)$  และสมการคะแนนมาตรฐานคือ  $\hat{Z} = .558 (Z_7) + .279 (Z_6) + .136 (Z_1) + .056 (Z_4)$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา



### ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the Super leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1, 2) study the level of schools as learning organizations, 3) study the relationship between Super leadership and schools as learning organizations, and 4) study the Super leadership of school administrators affecting the learning organization of schools. The samples used in the study were 357 teachers, during semester 1, 2025. The researcher determined the sample size using the ready-made table of Cohen by stratified random sampling. A questionnaire was used to collect data. and analyzed using mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and Stepwise multiple regression analysis. The research findings revealed that 1) the Super leadership of school administrators, was at a high level, including the details concerning a high level across all aspects, with facilitating a culture of self-leadership at the highest and serving as a role model for self-leadership at the lowest. 2) the learning organization of schools was overall at a high level, with team learning highest and systems thinking lowest. 3) There was a positive correlation between Super leadership and schools as learning organizations, significant at the .01 level, and 4) Factors affecting the learning organization, in descending order, were facilitating a culture of self-leadership ( $X_7$ ), promoting self-leadership through teamwork ( $X_6$ ), encouraging personnel to be self-leaders ( $X_1$ ), and developing positive thinking patterns ( $X_4$ ), significant at the 0.5 level. Raw Score  $\hat{Y} = .585 + .503 (X_7) + .216 (X_6) + .117 (X_1) + .042 (X_4)$  Standardized Score  $\hat{Z} = .558 (Z_7) + .279 (Z_6) + .136 (Z_1) + .056 (Z_4)$

**Keywords:** Super leadership, Schools as learning organizations



## บทนำ

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคงนับเป็นภารกิจสำคัญของทุกหน่วยงาน เนื่องจากองค์กรทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนความเจริญของประเทศในหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และคุณภาพชีวิตของประชาชน การบริหารจัดการองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลโดยตรงต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของสังคมโดยรวม ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ และระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และการศึกษาก็เป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนามนุษย์ให้มีความรู้ ความคิด ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม ทำให้สามารถรู้จักตนเอง เข้าใจชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) อย่างไรก็ตาม ภายใต้บริบทของโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ข้อจำกัดด้านเวลา โอกาส และทรัพยากรในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม และจัดให้เกิดโครงสร้างและพื้นที่การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนภายในองค์กร

จากบริบทดังกล่าว แนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยมุ่งสร้างระบบและกระบวนการที่เอื้อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อผู้นำมีบทบาทสำคัญในการจุดประกายแนวคิด สนับสนุนเชิงนโยบาย จัดสรรทรัพยากร และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ วันชัย ปานจันทร์ (2563) ที่อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่ความสำเร็จผ่านการสร้างค่านิยมการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันความคิด การปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม การลงทุนด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และการส่งเสริมนวัตกรรมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ในบริบทของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการนำนโยบาย หลักสูตร และแนวทางการจัดการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ แนวคิด ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) ของ Manz & Sims (1991) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายงาน และมีความสามารถในการกำกับตนเอง จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว ความคิดริเริ่ม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพตามวิสัยทัศน์ของเขตพื้นที่ สถานศึกษาในสังกัดต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม และความต่อเนื่องของการพัฒนาบุคลากร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2563) ดังนั้น การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของชาติและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

จากความสำคัญดังกล่าว การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อทำความเข้าใจลักษณะและระดับของภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

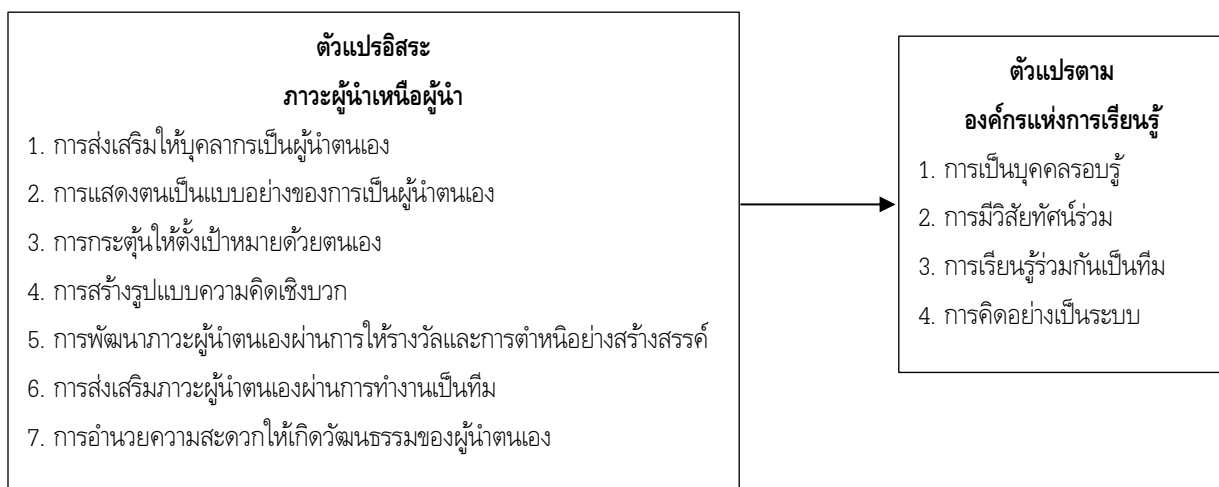


ผู้บริหาร และการออกแบบระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพสถานศึกษาในเขตพื้นที่ และเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
4. เพื่อศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

### กรอบแนวคิดการวิจัย



### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

### ขอบเขตการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวนครู 4,922 คน จากสถานศึกษาจำนวน 67 โรงเรียน



2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Cohen ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนครู 357 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง และขั้นตอนที่ 2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย เพื่อสุ่มกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 4 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาดโรงเรียน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายเพื่อสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยศึกษาจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบงานวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้ดังนี้
  - 1.1 การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
  - 1.2 การแสดงตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง
  - 1.3 การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
  - 1.4 การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก
  - 1.5 การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองผ่านการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์
  - 1.6 การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม
  - 1.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้ดังนี้
  - 2.1 การเป็นบุคคลรอบรู้
  - 2.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - 2.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
  - 2.4 การคิดอย่างเป็นระบบ

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา วิทยาลัยฯ ขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบการตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำนวน 5 ข้อ 2) การแสดงตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง จำนวน 6 ข้อ 3) การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จำนวน 5 ข้อ 4) การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก จำนวน 6 ข้อ 5) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองผ่าน



การให้รางวัลและการทำหนังสือสร้างสรรค์ จำนวน 6 ข้อ 6) การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม จำนวน 6 ข้อ และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ จำนวน 6 ข้อ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 6 ข้อ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 6 ข้อ และ 4) การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 6 ข้อ

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า ตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยและข้อคำถามเกี่ยวกับหัวข้อวิจัยแต่ละข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

3. นำเครื่องมือที่พัฒนา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และการใช้ภาษาให้ถูกต้องเหมาะสม จากนั้นทำการปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำ เพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

5. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยมีค่าระหว่าง 0.60-1.00 และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน จากนั้นนำวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20-0.80 และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าความเชื่อมั่น 0.994

7. จัดทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานจากบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อทำหน้าที่สื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ และลิงก์ (Link) ของแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในลำดับต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ หลังจากการตรวจสอบและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเสร็จสิ้น โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้



1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยได้จำแนกภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก 5) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองผ่านการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยได้จำแนกการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 4) การคิดอย่างเป็นระบบ ใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, pp. 246-250)

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ความหมายของขนาดของความสัมพันธ์ มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ กัน ในที่นี้เสนอเกณฑ์การแปลผล ขนาดของความสัมพันธ์ของ Bartz (1999)

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่ได้รับการตอบกลับ ทั้งหมดจำนวน 315 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.24 ของกลุ่มตัวอย่าง 357 คน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 315 คน จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 85.08 เป็นระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 14.92 เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะ ผู้ตอบแบบสอบถามมีวิทยฐานะ จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 82.54 ผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 17.46 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 74.92 รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 15.56 และน้อยที่สุดเป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังตารางที่ 1



**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน  
(n=315)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.29	0.55	มาก	5
2. การแสดงตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง	4.24	0.50	มาก	7
3. การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.34	0.38	มาก	3
4. การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก	4.25	0.62	มาก	6
5. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองผ่านการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์	4.30	0.69	มาก	4
6. การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม	4.36	0.61	มาก	2
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.40	0.52	มาก	1
รวม	4.31	0.45	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.31) พบว่า เมื่อพิจารณารายด้านทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน

## 2. ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน  
(n=315)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	4.43	0.52	มาก	3
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.45	0.50	มาก	2
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.47	0.52	มาก	1
4. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.34	0.52	มาก	4
รวม	4.42	0.47	มาก	



จากตารางที่ 2 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.42$ ) พบว่า เมื่อพิจารณารายด้านทั้งหมด 4 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน

**3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (*Pearson's product-moment correlation coefficient*) ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (n=315)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสถานศึกษา	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา				
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_t$
$X_1$	.556**	.524**	.558**	.831**	.675**
$X_2$	.485**	.520**	.549**	.694**	.614**
$X_3$	.187**	.208**	.237**	.278**	.249**
$X_4$	.625**	.631**	.622**	.687**	.701**
$X_5$	.673**	.688**	.681**	.804**	.778**
$X_6$	.771**	.821**	.819**	.838**	.888**
$X_7$	.863**	.835**	.796**	.861**	.917**
$X_t$	.759**	.771**	.775**	.904**	.877**

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_t$ ) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_t$ ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับสูงมาก ( $r_{xy}=.877^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**4. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา**

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังตารางที่ 4



**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $Y_1$ ) ( $n=315$ )

$$R=.944 \quad R_2=.891 \quad S.E._{est}=.15657 \quad Adj.R^2=.889 \quad \text{Durbin-Watson}=1.688$$

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	4	62.031	15.508	632.562	.000
Residual	310	7.600	.025		
Total	314	69.630			
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	B	$\beta$	$S.E._b$	t	Sig.
ค่าคงที่ a	.585		.083	7.074	.000
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ( $X_7$ )	.503	.558	.034	14.773	.000
การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม ( $X_6$ )	.216	.279	.032	6.770	.000
การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ( $X_1$ )	.117	.136	.022	5.433	.000
การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ( $X_4$ )	.042	.056	.021	2.017	.045

หมายเหตุ. \*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 7 ด้านพบว่า มีจำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R_2$ ) เท่ากับ .891 ซึ่งแสดงว่าการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 89.10 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Raw Score) คือ  $\hat{Y} = .585 + .503 (X_7) + .216 (X_6) + .117 (X_1) + .042 (X_4)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) คือ  $\hat{Z} = .558 (Z_7) + .279 (Z_6) + .136 (Z_1) + .056 (Z_4)$

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน ให้อำนาจไว้วางใจ และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไม่ได้เป็นเพียงแค่การสั่งการแต่เป็นการคอยชี้แนะให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาศักยภาพตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Manz & Sims (1991, p. 35) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ไว้ว่า เป็นกระบวนการปลูกฝังและเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้ที่ตามสามารถคิด ตัดสินใจ และนำพาตนเองได้อย่างมีความรับผิดชอบและน่าเชื่อถือ โดยไม่ได้อาศัยเพียงการสั่งการจากผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561, น. 1) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เริ่มต้นจากการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความคิดและจิตใจ ตระหนักถึงบทบาทของตนในการเป็นผู้นำ มีการใช้อำนาจอย่างสร้างสรรค์และ

เหมาะสมเพื่อนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กิตติศักดิ์ พันธุ์พรม (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิณิณ จันภักดี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษามีการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยเอื้อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา ผู้บริหารมีการกระตุ้นบุคลากร ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา และบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 98) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาและเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และเป็นการมององค์กรแบบเป็นภาพรวม เน้นความสำเร็จของบุคคลและสามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จเข้าด้วยกันเป็นผลสำเร็จของส่วนรวมได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynold (1994, p. 18) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้หลากหลายด้านตามศักยภาพของบุคลากร มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีการจัดการความรู้และเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จคู่ไปกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิริลักษณ์ ปัญจรักษ์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการศึกษพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัฒน์ คีตติสาร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งบัวพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการศึกษพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในกลุ่มเครือข่ายแก่งบัวพา อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารแสดงความเชื่อใจและให้อิสระแก่บุคลากรในการตั้งเป้าหมายและบริหารงานของตนเอง ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนเกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้นเพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จ และส่งเสริมให้ทุกคนนำศักยภาพของตนเองมาช่วยกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา ทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน นำไปสู่การพูดคุยช่วยเหลือกันเป็นทีม และผู้บริหารยังเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ และสร้างบรรยากาศที่ไม่ตัดสินความผิดพลาด ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรองค์กร กล้าลองทำสิ่งใหม่ เพื่อหาวิธีที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ จะส่งเสริมให้บุคลากรมองภาพรวมของสถานศึกษาและเข้าใจการเชื่อมโยงทำงานของตนเองกับส่วนอื่น จนเป็นเกิดการพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 42) กล่าวว่า เป็นการมุ่งสร้างผู้นำไม่ใช่ผู้ตาม โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ชที่คอยเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน ออกแบบระบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจทั้งด้านการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อเป้าหมายของตนเอง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำพาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำเร็จสามารถวัดได้จากจำนวนของผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy & Miskel (2001, p. 27) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรสามารถพัฒนาความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์



ผลงาน ตัดสินใจและรับผิดชอบงานของตนเองได้ โดยมีการสนับสนุนและส่งเสริมจากสมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรมใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิมลพันธ์ ไวยคุณา (2565) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรรถพันธ์ ทะปัญญา (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของสมรรถนะทางภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้านและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมในระดับสูงมากและมีความสัมพันธ์เชิงบวก

4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เรียงตามลำดับค่าอำนาจพยากรณ์จากมากไปน้อย ได้แก่ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ( $X_7$ ) การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม ( $X_6$ ) การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ( $X_1$ ) และการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ( $X_4$ ) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ร้อยละ 89.10 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยให้ครูเลือกใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning ตามบริบทของห้องเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้สนับสนุนมากกว่าผู้สั่งการ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ครูออกแบบโครงการ กิจกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียน พร้อมให้การสนับสนุนที่เหมาะสม ช่วยสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน รวมทั้งการให้กำลังใจและสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่ครู ทำให้โรงเรียนสามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรเติบโตและพัฒนา ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Marc (2016, p. 22) กล่าวว่า ผู้นำจะลดการสั่งการและควบคุม แต่เน้นให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยใช้แรงจูงใจเชิงบวกทำให้เกิดวัฒนธรรมการนำตนเอง ซึ่งจะได้ผลดีที่สุดกับบุคลากรที่ต้องการพัฒนาและเหมาะสมกับงาน แต่ต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร แนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถเขียนสมการได้ ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = .585 + .503 (X_7) + .216 (X_6) + .117 (X_1) + .042 (X_4)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) คือ  $\hat{Z} = .558 (Z_7) + .279 (Z_6) + .136 (Z_1) + .056 (Z_4)$

ตัวแปรที่ 1 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ( $X_7$ ) เป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความรักและพึงพอใจ รวมทั้งมีการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่บุคลากร มีการร่วมกันสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งความผูกพันกับองค์กรส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนณรงค์ พรหมหลวง (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ร้อยละ 58.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษามัชฌมศึกษาสกลนครพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองสามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาสกลนคร ร้อยละ 55.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตัวแปรที่ 2 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง คือ การส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองให้แก่บุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง มาเป็นผู้มีส่วนร่วมที่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่องานในส่วนของตนเพื่อเป้าหมายของส่วนรวม ต้องมีความคิดริเริ่มในการนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา และต้องมีทักษะในการปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เมื่อจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ มีนา สุขขุม (2568) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาหนองบัว พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาหนองบัว ได้ร้อยละ 82.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศราวุธ ตะนัยศรี (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาปทุมธานี ได้ร้อยละ 83.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวแปรที่ 3 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจจากภายในในการแสวงหาความรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและแก้ไขปัญหาได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องรอการสั่งการจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุมา ขอบชัยแสง (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานครพนม พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานครพนม ได้ร้อยละ 68 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรียานุช ศรีสุขคำ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาเขต 1 ได้ร้อยละ 52.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรที่ 4 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง คือ การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นกระบวนการกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สร้างรูปแบบความคิดที่ดีโดยการกระตุ้นบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยานุช เทียงธรรม (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ได้ร้อยละ 87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญญ์นภัส มณีพันธุ์วงศ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อ



สมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้ร้อยละ 55.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงช่วยส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อเป็นต้นแบบให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ สังเกต และนำไปปฏิบัติตาม จนบุคลากรสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้
2. สถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุน โดยการจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรเข้าใจหลักการ, ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน, ใช้เครื่องมือช่วยในการแสดงภาพรวมของระบบ เช่น แผนผังกระบวนการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการวิเคราะห์เป็นระบบ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับบทบาทจากผู้สังเกตมาเป็นผู้อำนวยการเป็นผู้อำนวยความสะดวก ที่คอยสนับสนุนทรัพยากรและสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยให้ครูกล้าริเริ่มและเรียนรู้ร่วมกัน และควรทบทวนแนวทางการกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา น้อยที่สุด ดังนั้นควรปรับเปลี่ยนไปสู่การสร้างเป้าหมายร่วมกัน ที่เกิดจากระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างพลังในการขับเคลื่อนองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับบทบาทของตนเองไปสู่การเป็น ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นสองปัจจัยที่มีอำนาจในการพยากรณ์สูงสุด พร้อมกับสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย ควบคู่ไปกับการให้อำนาจบุคลากร และการสร้างทัศนคติเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการที่ภาวะผู้นำเหนือผู้นำส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของสถานศึกษา
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลในสมการ

### กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ อำนาจ ทองโปร่ง อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และคณาจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกท่าน ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ความช่วยเหลือ และตรวจสอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึงบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจ ส่งผลให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

### รายการอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ พันธุ์พรหม. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). *Super Leadership: สุดยอดภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ซีเอสพีบลิชซิ่ง.



- เจนณรงค์ พรหมหลวง. (2566). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศาสตร์ [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธัญญ์นภัส มณีพันธุ์วงศ์. (2564). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศาสตร์ เขต 1 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- บุญยานุช เทียงธรรม. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศาสตร์ เขต 1. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 6(3), 222-236.
- ปถวิลิน จันทักดี. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศาสตร์ เขต 2 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรียานุช ศรีสุขคำ. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วารสารสหศาสตร์, 21(2), 162-176.
- พีรวัฒน์ คีตีสาร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแก่งหลวงบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศาสตร์ เขต 2 [วิทยานิพนธ์ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์.
- มีนา สุขขุม. (2568). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครบุรีรัมย์. วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 8(1), 346-357.
- ยุรพร ศุภธรรตน์. (2552). องค์กรเพื่อการเรียนรู้. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วลัยลักษณ์ โดสุวรรณ. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วันชัย ปานจันทร์. (2563). วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิมลพันธ์ ไวยคุณา. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศาสตร์เขต 2 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี และนันทาคณะร่วมสมัยปัจจุบัน. ทิพย์วิสุทธิ.
- ศราวุฑู ตะนัยศรี. (2566). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. ใน การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ.
- ศิริลักษณ์ ปัญจะรัก. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศาสตร์ เขต 4 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. พรึกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. (2563). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (พ.ศ. 2563-2565). กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.



- อรอุมา ขอบชัยแสง. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา นครพนม. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 21(93), 69-80.
- อรรถพันธ์ ทะปัญญา. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด  
พะเยา. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยากรจัดการแห่งแปซิฟิก*, 10(2), 1-10.
- Bartz, A. E. (1999). *Basic statistical concepts*. Prentice Hall.
- Best, J., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Allyn and Bacon.
- Cohen, L., Mansion, L., & Marrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). *The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. Berreit-Koehler.
- Marc, L. P. (2016). *Leadership and organization in the aviation industry*. Routledge.
- Marquardt, M. J., & Reynold, A. (1994). *The global learning organization*. Irwin.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Doubleday.