

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

The Relationship between Academic Leadership of School  
Administrators and Being Learning Organization of Schools under  
Buriram Primary Educational Service Area Office 4

กันต์ธีร์ โฟธิบัติ<sup>1</sup> และ ประยุทธ์ ชูสอน<sup>2</sup>

Gunthee Photibut<sup>1</sup> and Prayuth Chusorn<sup>2</sup>

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Faculty of Education, North Eastern University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: <sup>1</sup>gunthee.com@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษา  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 รูปแบบการวิจัยเป็น การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นกรอบการ  
วิจัย พื้นที่วิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 กลุ่ม  
ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 330 คน โดยใช้สูตรของ Yamane กำหนดความคลาด  
เคลื่อนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และใช้การสุ่มอย่างง่ายโดย  
การกำหนดตามสัดส่วนจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 1 ชนิด คือ  
แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ  
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก  
2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $r = .742^{**}$ )

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางวิชาการ; องค์กรแห่งการเรียนรู้; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the academic leadership of school administrators; 2) to investigate the status of schools as learning organizations; and 3) to examine the relationship between the academic leadership of school administrators and the development of schools as learning organizations under the Buriram Primary Educational Service Area Office 4. This study employed a quantitative research design, utilizing theoretical frameworks regarding academic leadership and learning organizations as the research conceptual framework. The research area encompassed educational institutions under the Buriram Primary Educational Service Area Office 4. The sample consisted of 330 school administrators and teachers, determined by Yamane's formula with a 0.05 margin of error. A stratified random sampling technique was applied, followed by proportional simple random sampling. The research instrument was a 5-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using basic statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, while Pearson's product-moment correlation coefficient was used for inferential statistical analysis.

The research results were found as follows; 1. The overall level of academic leadership among school administrators was at a high level. 2. The overall level of schools as learning organizations was at a high level. 3. The overall status of schools as learning organizations was at a high level. Academic leadership of school administrators had a statistically significant positive relationship with the development of schools as learning organizations at the .01 level, with a high correlation coefficient ( $r = .742^{**}$ ).

**Keywords:** Academic Leadership; Learning Organization; Primary Educational Service Area Office

## บทนำ

ในปัจจุบันท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่มีความผันผวน ซับซ้อน และความไม่แน่นอนสูง หรือสภาวะ VUCA World ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาทั่วโลกที่ต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างประชากรที่มีทักษะแห่งอนาคต การปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะ มากกว่าการสอนเนื้อหาเพียงอย่างเดียว (OECD, 2023) สภาวะการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่มุ่งเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ผ่านมา สถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านสู่รูปแบบการเรียนรู้ยุคใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการเรียนรู้เชิงรุก



(Active Learning) เพื่อให้เท่าทันต่อพลวัตความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สุวิมล ว่องวานิช, 2567) ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องอาศัยการสร้างทุนทางปัญญาและระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นภายในสถานศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน (Fullan, 2025)

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Krug, 1992) และส่งผลต่อความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (ไชยา ภาวะบุตร, 2565) ในขณะเดียวกัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ (Senge, 1990) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร มีการแบ่งปันความรู้และสร้างแนวคิดใหม่อยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน (สุชาติ รักอก, 2565)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยคาดหวังว่าผลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาผู้บริหารและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาในสังกัดต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาครูและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำหน้าที่ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ประสานงาน โดยร่วมมือกับครูและผู้เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในที่สุดย่อมส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

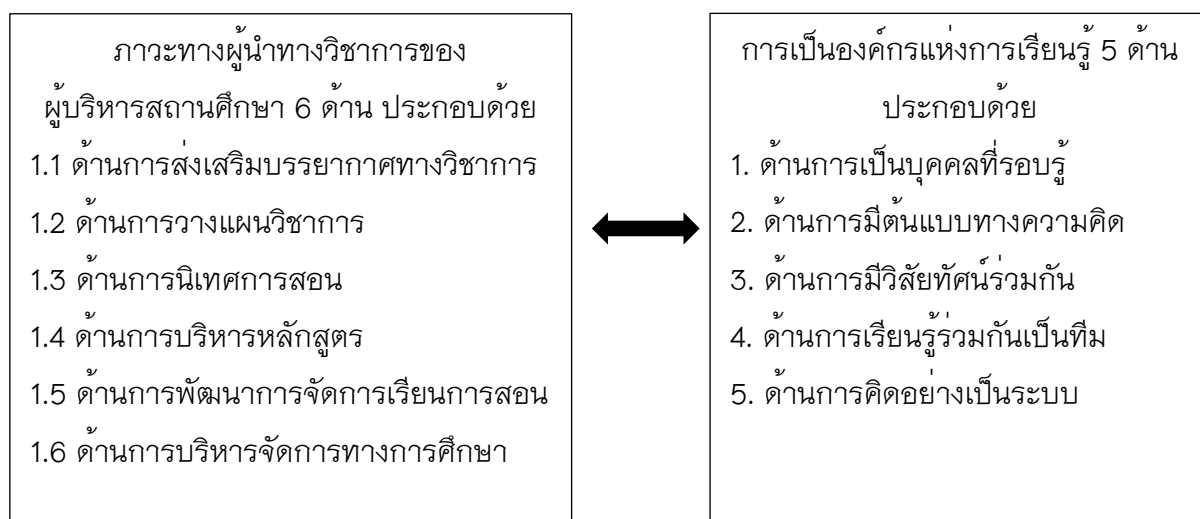
ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักการศึกษา 10 ท่าน ได้แก่ (หทัยปภัสร พินิจสุวรรณ, 2567); (ไชยา ภาวะบุตร, 2565); (กิงกาญจน์ สุขสำราญ, 2565); (กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, 2564); (ปวีณา บุทธิจักร, 2564); (สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล, 2562); (Seyfarth, 1999);



(Krug, 1992); (Rutherford, 1987) และ (Kroeze, 1989) ผลการสังเคราะห์พบองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ (2) การวางแผนวิชาการ (3) การนิเทศการสอน (4) การบริหารหลักสูตร (5) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ (6) การบริหารจัดการทางการศึกษา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาหมายถึงองค์กรที่บุคลากรมุ่งพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ และปรับวิธีคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Senge, 1990) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากนักการศึกษา 5 ท่าน ได้แก่ (หทัยปภัสร พิณจสุวรรณ, 2567); (สุชาติ สืบทอง, 2564); (Marquardt and Reynolds, 2002); (Garvin, 1993) และ (Senge, 2006) พบว่าผลการสังเคราะห์พบองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (2) การมีต้นแบบทางความคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) การเรียนรู้เป็นทีม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 178 คน และครู จำนวน 1,704 คน รวมทั้งสิ้น 1,882 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2568 จากสถานศึกษา 191 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยสูตรของ (Yamane, 1970) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้จำนวน 330 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครู จำนวน 299 คน จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของ



สถานศึกษา และใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการกำหนดตามสัดส่วนจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ (Likert, 1961) จำนวน 30 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ (2) การวางแผนวิชาการ (3) การนิเทศการสอน (4) การบริหารหลักสูตร (5) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ (6) การบริหารจัดการทางการศึกษา และตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ (1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (2) การมีต้นแบบทางความคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) การเรียนรู้เป็นทีม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามฉบับร่างและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ความเหมาะสม และความถูกต้องของภาษา จากนั้นนำฉบับที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.67–1.00 เมื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแล้วจึงนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น 0.955 เมื่อพิจารณาแยกตามตัวแปร พบว่าแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการมีค่าความเชื่อมั่น 0.914 และแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการศึกษามีค่าความเชื่อมั่น 0.940

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงแจกแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form แก่กลุ่มตัวอย่าง 330 คน และรวบรวมคืนตามระยะเวลาที่กำหนด ก่อนนำไปตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้ (1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ (2) วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับน้อยที่สุด (1.00–1.50) จนถึงระดับมากที่สุด (4.51–5.00) โดยมีเกณฑ์การแปลผลในแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มาก



ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ ปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

และ (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 4 ระดับ ตั้งแต่ไม่มีความสัมพันธ์ (0.00) จนถึงระดับมาก (0.71–1.00)

### ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทางการศึกษา รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และด้านการนิเทศการสอน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนวิชาการ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	n = 330		การแปลผล	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ	4.36	0.49	มาก	4
2. ด้านการวางแผนวิชาการ	4.29	0.55	มาก	6
3. ด้านการนิเทศการสอน	4.35	0.54	มาก	5
4. ด้านการบริหารหลักสูตร	4.42	0.50	มาก	2
5. ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.40	0.59	มาก	3
6. ด้านการบริหารจัดการทางการศึกษา	4.43	0.50	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ( $\bar{X}$  = 4.38, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทางการศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.43, S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารหลักสูตร ( $\bar{X}$  = 4.42, S.D. = 0.50) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X}$  = 4.40, S.D. = 0.59) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D. = 0.49) และด้านการนิเทศการสอน ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D. = 0.54) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนวิชาการ ( $\bar{X}$  = 4.29, S.D. = 0.55)

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม รองลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้



ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีต้นแบบทางความคิด

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	n = 330		การ แปลผล	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.41	0.46	มาก	2
2. ด้านการมีต้นแบบทางความคิด	4.24	0.64	มาก	5
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.40	0.49	มาก	3
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.44	0.49	มาก	1
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.34	0.53	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X}$  = 4.44, S.D. = 0.49) รองลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X}$  = 4.41, S.D. = 0.46) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.40, S.D. = 0.49) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}$  = 4.34, S.D. = 0.53) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีต้นแบบทางความคิด ( $\bar{X}$  = 4.24, S.D. = 0.64)

วัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r = .742^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐาน

**ตารางที่ 3** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X)	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)					ภาพรวม (Y)
	ด้านการเป็น บุคคลที่รอบรู้ (Y1)	ด้านการมี ต้นแบบ ทาง ความคิด (Y2)	ด้านการมี วิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Y3)	ด้านการ เรียนรู้ เป็นทีม (Y4)	ด้านการ คิดอย่าง เป็นระบบ (Y5)	
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ ทางวิชาการ (X1)	.586**	.552**	.586**	.516**	.497**	.629**
ด้านการวางแผน วิชาการ (X2)	.578**	.531**	.540**	.512**	.425**	.594**
ด้านการนิเทศการสอน (X3)	.612**	.641**	.613**	.564**	.554**	.689**
ด้านการบริหารหลักสูตร (X4)	.492**	.582**	.461**	.408**	.406**	.547**



ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X)	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y)					ภาพรวม (Y)
	ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Y1)	ด้านการมีต้นแบบทางความคิด (Y2)	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y3)	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y4)	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y5)	
ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน (X5)	.551**	.683**	.592**	.512**	.517**	.664**
ด้านการบริหารจัดการทางการศึกษา (X6)	.650**	.576**	.556**	.516**	.448**	.632**
ภาพรวม (X)	.683**	.705**	.661**	.598**	.562**	.742**

หมายเหตุ: \*\* P < .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมุติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในสามลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีต้นแบบทางความคิด มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .683^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการทางการศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .650^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอน กับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีต้นแบบทางความคิด มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .641^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทางการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา มีความตระหนักและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้เป็นฐานในการตัดสินใจซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ (Hallinger and Murphy, 1985) ที่ระบุว่าบทบาทหลักของผู้บริหารคือการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สมเจตน์ พันธุ์ธรรม, 2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร



สถานศึกษา พบว่า ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีความสามารถโดดเด่นในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศมาประกอบการดำเนินงาน แต่มีข้อจำกัดด้านเวลาและความต่อเนื่องในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาเชิงวิชาการร่วมกับครูอย่างเป็นระบบ ทำให้กระบวนการวางแผนวิชาการขาดความเข้มข้นในขั้นตอนการศึกษาสภาพปัญหาเบื้องต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (หทัยปภัทร์ พินิจสุวรรณ, 2567) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กัญชลิลา กัลยา, 2567) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติการมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รองการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมวิชาการ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติการต่ำที่สุด คือ ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

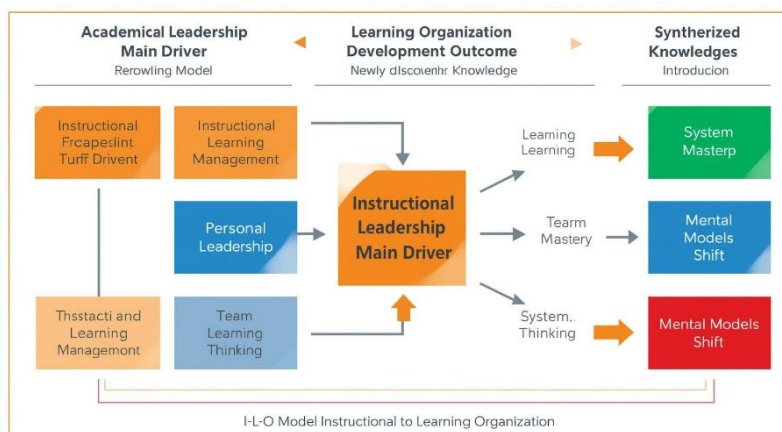
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งโดยธรรมชาติของบริบทโรงเรียนประถมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ครูและบุคลากรทางการศึกษามักมีความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ และมีลักษณะการทำงานแบบกัลยาณมิตรสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (กฤษณ์ น้อยแก้ว, 2566) ที่ระบุว่าความเป็นกัลยาณมิตรเป็นฐานรากสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู และสอดคล้องกับ (นิธิ ปานแก้ว, 2565) ที่พบว่าบรรยากาศเชิงกัลยาณมิตรช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรได้โดยสมัครใจ ส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการใช้อำนาจบังคับตามสายงานเพียงอย่างเดียว ประเด็นนี้ส่งผลบวกโดยตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ (Peter Senge, 1990) ที่เน้นย้ำว่าการเรียนรู้เป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวข้ามขีดจำกัดของบุคคลสู่อัจฉริยภาพกลุ่ม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (รัตนาวดี แก้วคง, 2566) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งพบผลการวิจัยที่สำคัญว่า ความผูกพันต่อองค์กรและลักษณะการทำงานแบบรวมแรงรวมใจเป็นจุดแข็งที่โดดเด่นของสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากจำนวนบุคลากรที่มีจำกัดบังคับให้เกิดสภาวะ ร่วมด้วยช่วยกัน ในการปฏิบัติงานทุกมิติ ส่งผลให้ทักษะการเรียนรู้เชิงระบบและการทำงานเป็นทีมถูกพัฒนาขึ้นโดยอัตโนมัติ เพื่อรองรับภารกิจที่หลากหลายของโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ (หทัยปภัทร์ พินิจสุวรรณ, 2567) ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กัญชลิลา กัลยา, 2567) ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติการมากที่สุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติการต่ำที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 จากการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ซึ่งคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีต้นแบบทางความคิด มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติเชิงรุกในด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและการนิเทศการสอนอย่างเข้มข้นเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน พฤติกรรมของผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาที่เปลี่ยนโรงเรียนให้กลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทำให้ครูมีความกล้าที่จะเปิดรับและทบทวนรูปแบบการสอนของตนเองให้ทันสมัย สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการของ (Hallinger, 2003) ที่เสนอว่าผู้นำสถานศึกษาเป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนผ่านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Peter Senge, 2006) ในเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นพรัตน์ แสงทอง, 2567) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อการกำหนดบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในมิติของการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยขับเคลื่อนให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (หทัยปภัสร พินิจสุวรรณ, 2567) ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กาญจลิกา กัลยา, 2567) ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษามีข้อค้นพบสำคัญในการจะเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน (IT-Based) ควบคู่ไปกับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร (Soft Power) เพื่อเปลี่ยนวิธีคิดของครูผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบ เรียกว่า แนวคิด "I-L-O" มีโครงสร้างสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างแนวคิด "I-L-O"



1) I – Instructional Leadership (ภาวะผู้นำทางวิชาการเชิงรุก) ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า "การบริหารจัดการทางการศึกษา" ที่ทันสมัย (ใช้ Data/IT) และ "การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน" ที่เน้นการปฏิบัติจริง เป็นจุดแข็งที่ทรงพลังที่สุดของผู้บริหารในการกระตุ้นครู องค์ความรู้ใหม่คือ ผู้นำไม่ได้แค่สั่งการ แต่ต้องสร้างเครื่องมือ (IT) และลงมือทำ (Active Learning) ร่วมกับครู

2) L – Learning Platform (แพลตฟอร์มการเรียนรู้เป็นทีม) งานวิจัยพบว่า "การเรียนรู้เป็นทีม" คือฐานรากที่แข็งแกร่งที่สุดของโรงเรียนประถมศึกษา องค์ความรู้ใหม่คือ ทีมไม่ได้เกิดจากการประชุมตามสั่ง แต่เกิดจากความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในพื้นที่ ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อแก้ปัญหาเด็กอ่านไม่ออกเขียนได้

3) O – Organizational Mental Shift (การปรับเปลี่ยนต้นแบบทางความคิด) นี้คือ "จุดคอขวด" ที่งานวิจัยค้นพบ (ค่าเฉลี่ยต่ำสุด) องค์ความรู้ใหม่ที่ได้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศการสอนและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน คือกุญแจสำคัญที่จะปลดล็อก "ต้นแบบทางความคิด" (Mental Models) ของครู หากผู้บริหารนิเทศเพื่อพัฒนา (ไม่ใช่เพื่อตรวจงาน) จะทำให้ครูกล้าทิ้งวิธีการสอนแบบเดิมและยอมรับนวัตกรรมใหม่ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

## สรุป

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 330 คน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และความสัมพันธ์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ( $r = .742^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐาน

การจะเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน (IT-Based) ควบคู่ไปกับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร (Soft Power) เพื่อเปลี่ยนวิถีคิดของครูผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ด้านการวางแผนวิชาการ แม้ภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก แต่เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการวิชาการจากการทำตามนโยบายสั่งการ มาเป็นการใช้ ข้อมูลเชิงประจักษ์" โดยจัดให้มีการประชุมวิพากษ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างละเอียด เพื่อค้นหาจุดอ่อนที่แท้จริงของผู้เรียนในโรงเรียน แล้วจึงกำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ตอบโจทย์การแก้ปัญหานั้น ๆ มากกว่าการจัดโครงการตามปฏิทินงานเดิม



1.2 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านการมีต้นแบบทางความคิด แม้ภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก แต่เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและจุดที่ต้องเร่งพัฒนา ดังนั้น สถานศึกษาควรจัดพื้นที่ปลอดภัย ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่เน้นการตัดสินถูก-ผิด เพื่อให้บุคลากรกล้าแสดงมุมมองที่แตกต่างและก้าวข้ามกรอบความคิดแบบเดิม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนา (R & D) เพื่อพัฒนารูปแบบสร้างนวัตกรรมการบริหารสำหรับสถานศึกษา สามารถนำไปใช้อ้างอิงเป็นต้นแบบที่ดี

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงพื้นที่ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในสถานศึกษาที่มีความต้องการทั้งระดับสถานศึกษาและชุมชน

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎี น้อยแก้ว. (2566). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นกัลยาณมิตรในการปฏิบัติงานของครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- กัญชลิลา กัลยา. (2567). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- กึ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 (การศึกษาค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก.
- กรองกาญจน์ อรุณเมฆ. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นพรัตน์ แสงทอง. (2567). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นิติ ปานแก้ว. (2565). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำและความสัมพันธ์เชิงกัลยาณมิตรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปวีณา บุทธิจักร์. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- รัตนาวดี แก้วคง. (2566). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมเจตน์ พันธุ์ธรรม. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3* (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุชาติ สืบทอง. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุชาติ รักอก. (2565). *แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2567). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หทัยปภัสร์ พิณจสุวรรณ. (2567). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา* (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา.
- Fullan, M. (2025). *The new meaning of educational change*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Krug, R. E. (1992). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- OECD. (2023). *OECD education policy outlook 2023: Confidently navigating conflicting expectations*. Paris: OECD Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday Currency.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Rev. & updated ed.). London/New York: Random House Business Books.

