



A Study of the Super Leadership of School Administrators and School Quality under the Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2

Aphinya Sriprayun

Sripatum University

Email: aphinya.sri@spu.net

Subin Yurarach

Sripatum University

Email: subin.yu@spu.ac.th

Waraporn Thaima

Sripatum University

Email: waraporn.th@spu.ac.th

Received	Reviewed	Revised	Accepted
21/03/2026	24/03/2026	08/04/2026	22/04/2026

Abstract

Background and Aims: In the 21st century, educational management faces rapid changes, requiring schools to continuously improve their quality in response to evolving contexts. Particularly under the Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2, where learner diversity and social conditions vary, school administration requires super leadership to promote teachers and personnel to become self-leaders and enhance learning management effectively. This study aimed to: (1) examine the level of super leadership of school administrators and school quality; (2) investigate the relationship and predictive power of super leadership on school quality; and (3) propose guidelines for promoting super leadership to improve school quality.

Methodology: This study employed a mixed methods research design using an explanatory sequential approach. The research was conducted in two phases. Phase 1 involved quantitative data collection from 315 participants using a five-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using mean (M), standard deviation (SD), Pearson's product-moment correlation coefficient, and multiple regression analysis. Phase 2



involved qualitative data collection through semi-structured interviews, and data were analyzed using content analysis to explain and synthesize guidelines for improving school quality.

Results: The findings revealed that the overall level of super leadership of school administrators was at the highest level ($M = 4.79$, $SD = 0.43$), and school quality was also at the highest level ($M = 4.76$, $SD = 0.46$). Super leadership of school administrators had a statistically significant positive relationship with school quality at the .01 level ($r = .82$). The four aspects of super leadership such as promoting a self-leadership culture, developing employees to be self-leaders, supporting teamwork, and facilitating the work of employees significantly influenced school quality, explaining 68% of the variance ($R^2 = .68$). In addition, the guidelines for promoting and improving school quality include enhancing self-leadership among teachers and personnel, developing supportive systems and work environments, supporting teamwork, and fostering a learning-oriented organizational culture.

Conclusion: Super leadership of school administrators is positively associated with school quality at the highest level. This indicates that promoting self-leadership among teachers and personnel plays a crucial role in improving school quality. Therefore, schools should enhance super leadership by emphasizing self-leadership development, teamwork support, facilitation of work processes, and the creation of a learning-oriented organizational culture to achieve continuous and sustainable development.

Keywords: Super Leadership; School Quality; School Administrators



การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

อภิญญา ศรีประยูร

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

อีเมล: aphinya.sri@spu.net

สุบิน ยุระรัช

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

อีเมล: subin.yu@spu.net

วราภรณ์ ไทยมา

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

อีเมล: waraporn.thai@spu.net

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ที่มีความหลากหลายของผู้เรียนและบริบททางสังคม การบริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษา และ 3) นำเสนอแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ระเบียบวิธีการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้แบบแผนการวิจัยเชิงอธิบายตามลำดับ (Explanatory Sequential Design) ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 315 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่ออธิบายและสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา



ผลการวิจัย: พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.79$, $SD = 0.43$) และคุณภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.76$, $SD = 0.46$)

2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .82$) โดยพบว่าองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้นำตนเอง การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อคุณภาพของสถานศึกษาได้ร้อยละ 68 ($R^2 = .68$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ได้แก่ การส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเองของครูและบุคลากร การพัฒนาระบบสนับสนุนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปผล: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าการส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเองของครูและบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โดยเน้นการส่งเสริมการนำตนเอง การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ; คุณภาพสถานศึกษา; ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติ ซึ่งส่งผลให้ทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์กรระดับนานาชาติได้ชี้ให้เห็นว่าผู้เรียนจำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (OECD, 2021; World Economic Forum, 2023) ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับบทบาทจากการถ่ายทอดความรู้ไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของประเทศไทย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) อย่างไรก็ตาม แม้จะมีนโยบายและมาตรฐานการศึกษาที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังพบว่าสถานศึกษามีคุณภาพแตกต่างกัน และยังไม่สามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมายอย่างมี



ประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2565)

โดยเฉพาะในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจและสังคม อันเนื่องมาจากลักษณะพื้นที่ที่เป็นเขตอุตสาหกรรมและเขตเมืองขยาย ส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายของประชากรและแรงงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้เรียนมีพื้นฐานทางการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา นอกจากนี้ ยังพบปัญหาด้านความพร้อมของทรัพยากรทางการศึกษา ความแตกต่างของศักยภาพครูระหว่างสถานศึกษา รวมถึงภาระงานที่เพิ่มขึ้นของครู ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2, 2568) ในด้านการบริหารสถานศึกษา พบว่ายังมีข้อจำกัดในเรื่องรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) มากกว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร ส่งผลให้ขาดการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับบุคลากร และไม่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่อย่างแท้จริง

ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งในด้านการกำหนดทิศทาง การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Hallinger, 2011; Hallinger, 2020; Leithwood et al., 2020) ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership Theory) ของ Manz and Sims (2001) อธิบายว่า ผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งให้ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) โดยช่วยให้บุคลากรค้นพบศักยภาพของตนเอง ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่ลึกซึ้งกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Yukl, 2006)

ในบริบทของสถานศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาโครงสร้างและความสัมพันธ์ในการบริหารงาน โดยผู้บริหารทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (Leithwood et al., 2020) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แม้จะมีการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย แต่ยังพบช่องว่างในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในบริบท



ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความหลากหลายเชิงบริบท เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับประสิทธิภาพต่อคุณภาพของสถานศึกษา (Hallinger, 2020)

ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จึงมีความสำคัญ ทั้งในด้านการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงปฏิบัติ และการสนับสนุนการกำหนดนโยบายทางการศึกษาในระดับพื้นที่ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01

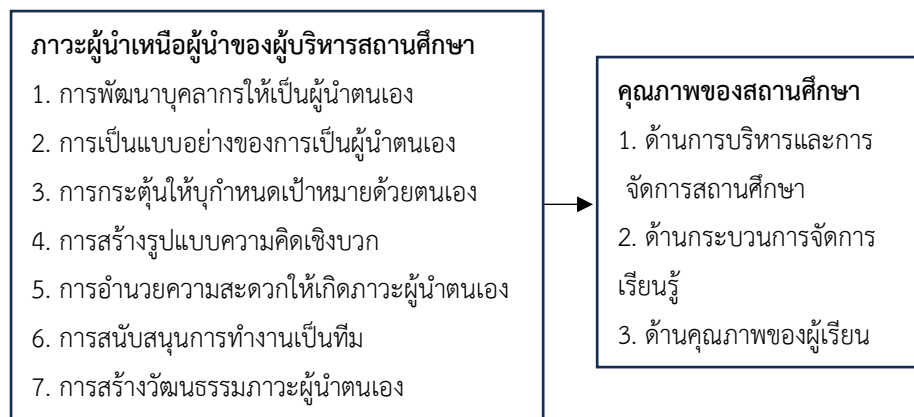


กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษา โดยอาศัยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ **Manz and Sims (2001)** ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง 2) การเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และ 7) การส่งเสริมวัฒนธรรมการผู้นำตนเอง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำนวน 71 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,471 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 315 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาได้



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้แบบแผนการวิจัยเชิงอธิบายตามลำดับ (Explanatory Sequential Design) ซึ่งดำเนินการเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบาย ขยายความ และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

1.1.1 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่

1.1 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 คุณภาพของสถานศึกษา

1.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) พบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.98 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จากนั้นดำเนินการติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

การเก็บข้อมูลดำเนินการโดยการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 315 คน ทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบออนไลน์ โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 2–3 สัปดาห์



เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วน จากนั้นทำการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) และบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนถัดไป

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และดำเนินการนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ล่วงหน้า โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 1-2 สัปดาห์ ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกเสียงและจดบันทึกข้อมูลควบคู่กัน จากนั้นถอดเทปคำสัมภาษณ์ (Transcription) อย่างละเอียด และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ก่อนนำไปจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorization) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหาในขั้นตอนต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปและระดับของตัวแปรที่ศึกษาและใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปร

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) โดยผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ประเด็นสำคัญตามกรอบแนวคิดของการวิจัย พร้อมทั้งตีความหมายของข้อมูล และตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ก่อนสังเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในลักษณะเชิงพรรณนา เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

ผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์ ดังนี้



1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 สรุปดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	M	SD	ระดับการแปลผล	ลำดับที่
1	การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง	4.85	0.38	มากที่สุด	1
2	การเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง	4.79	0.45	มากที่สุด	2
3	การกระตุ้นให้กำหนดเป้าหมายด้วย ตนเอง	4.78	0.45	มากที่สุด	6
4	การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก	4.78	0.44	มากที่สุด	7
5	การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเอง	4.79	0.45	มากที่สุด	3
6	การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.79	0.43	มากที่สุด	5
7	การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเอง	4.79	0.43	มากที่สุด	4
รวม		4.79	0.43	มากที่สุด	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.79$, $SD = 0.43$)
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($M = 4.85$, $SD = 0.38$) รองลงมา ได้แก่ การเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะ
ผู้นำตนเอง การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเอง และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน
($M = 4.79$) และอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การกระตุ้นให้กำหนด
เป้าหมายด้วยตนเอง และการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ($M = 4.78$) ซึ่งยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด
เช่นเดียวกัน



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ข้อที่	คุณภาพของสถานศึกษา	M	SD	ระดับการแปลผล	ลำดับที่
1	ด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษา	4.76	0.46	มากที่สุด	2
2	ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้	4.74	0.48	มากที่สุด	3
3	ด้านคุณภาพผู้เรียน	4.78	0.45	มากที่สุด	1
รวม		4.76	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.76$, $SD = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ($M = 4.78$, $SD = 0.45$) รองลงมา คือ ด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ($M = 4.76$, $SD = 0.46$) และด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($M = 4.74$, $SD = 0.48$) ตามลำดับ

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและรายด้าน สรุปดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment

Correlation Coefficient) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับคุณภาพของสถานศึกษา

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X	Y
X1	1								
X2	.71**	1							
X3	.69**	.72**	1						
X4	.63**	.66**	.70**	1					
X5	.61**	.63**	.67**	.68**	1				
X6	.65**	.64**	.69**	.66**	.70**	1			
X7	.66**	.65**	.71**	.69**	.72**	.74**	1		
X	.74**	.76**	.79**	.77**	.78**	.80**	.82**	1	
Y	.63**	.65**	.69**	.66**	.67**	.70**	.72**	.82**	1

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (X) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .82$) ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูง คุณภาพของสถานศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้นตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .63 – .72 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง และด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเอง (X7) ($r = .72$)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของสถานศึกษา

ตัวแปรพยากรณ์	B	SEb	Beta	t	Sig
การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเอง (X7)	.30	.06	.35	5.11	.000
การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง (X1)	.19	.04	.24	4.77	.000
การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (X6)	.16	.05	.19	3.26	.000
การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง (X5)	.14	.04	.17	3.55	.000

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเอง (X7) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง (X1) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (X6) และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง (X5) โดยตัวแปรทั้ง 4 ด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพของสถานศึกษาได้ร้อยละ 68 ($R^2 = .68$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ($\beta = .35$) รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง ($\beta = .24$) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ($\beta = .19$) และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ($\beta = .17$) ตามลำดับ

3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 5



1.1.2 ตารางที่ 5 การสังเคราะห์แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ	ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ	แนวทางในการพัฒนา
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเอง (X7) มีอิทธิพลต่อคุณภาพสถานศึกษาในระดับสูง	ควรสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตนเอง
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง (X1) มีอิทธิพลต่อคุณภาพสถานศึกษา	ควรเปิดโอกาสให้ครูพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	การส่งเสริมการพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมของครู
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (X6) มีอิทธิพลต่อคุณภาพสถานศึกษา	การทำงานเป็นทีมช่วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น PLC และเครือข่ายการเรียนรู้
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง (X5) มีอิทธิพลต่อคุณภาพสถานศึกษา	ควรสนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม	การพัฒนาระบบสนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี

จากตารางที่ 5 พบว่า แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่าด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเองมีอิทธิพลสูงสุด และผลเชิงคุณภาพที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (2) การส่งเสริมการพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมของครู ซึ่งสอดคล้องกับด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง (3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น การจัดกิจกรรม PLC และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และ (4) การพัฒนาระบบสนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำเหนือผู้นำในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม



อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผล โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับคุณภาพของสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Charles C. Manz และ Henry P. Sims Jr. (2001) ที่เน้นการพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเอง รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas J. Sergiovanni (2006) ที่มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษา ในเชิงวิเคราะห์ พบว่าผลการวิจัยที่อยู่ในระดับมากที่สุดดังกล่าว ไม่ได้สะท้อนเพียงระดับการปฏิบัติของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงความสามารถในการสร้าง “ภาวะผู้นำตนเอง” ให้เกิดขึ้นในระดับครูและบุคลากร ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Manz & Sims, 2001) โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและสนับสนุนมากกว่าการสั่งการ ส่งผลให้ครูสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในองค์การของ Gary Yukl (2006) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยในบริบทอื่นที่รายงานผลอยู่ในระดับมาก (เช่น ธัญญภัศ ฌณิพันธ์วงศ์ และคณะ, 2564; สุกัญญา สุวรรณดี, 2559) พบว่าผลการวิจัยในครั้งนี้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งอาจจะสะท้อนถึงบริบทเฉพาะของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ที่มีการขับเคลื่อนนโยบายด้านคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Kenneth Leithwood และคณะ (2020) และ Philip Hallinger (2011) ที่ระบุว่าบริบทของสถานศึกษาและการสนับสนุนเชิงนโยบายมีผลต่อระดับประสิทธิผลของภาวะผู้นำและคุณภาพการศึกษา

2. ผลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อคุณภาพของสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของสถานศึกษาในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดภาวะผู้นำตนเองได้ จะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาใน



ทุกมิติ ทั้งด้านการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และคุณภาพของผู้เรียน ในเชิงวิเคราะห์ ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำไม่ได้เป็นเพียงความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพของสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน และพัฒนาการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจาก “ผู้สั่งการ” ไปสู่ “ผู้อำนวยความสะดวก” ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ เมื่อพิจารณาในมุมเชิงวิพากษ์ พบว่า แม้งานวิจัยก่อนหน้าส่วนใหญ่จะรายงานเพียงความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูง แต่ผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างชัดเจน ซึ่งอาจสะท้อนถึงบริบทเฉพาะของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ที่มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทต่อคุณภาพของสถานศึกษามากยิ่งขึ้นเมื่อเทียบกับบริบทอื่น ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของ Manz และ Sims (2001) ที่มองว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นกระบวนการในการพัฒนาผู้นำในทุกระดับขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood และ Jantzi (2005) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยครั้งนี้คือ การยืนยันว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีลักษณะเชิงพยากรณ์ต่อคุณภาพของสถานศึกษา กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำเพิ่มสูงขึ้น จะส่งผลให้คุณภาพของสถานศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้นตามไปด้วย

3. แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

ผลการวิจัยจากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า แนวทางสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ประกอบด้วย การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้นำตนเองของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่เกิดจากการสร้างระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งองค์กร ในเชิงวิเคราะห์ แนวทางดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถานศึกษาจากรูปแบบการสั่งการไปสู่การกระจายอำนาจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูสามารถกำกับตนเองวางแผนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Manz และ Sims (2001) ที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำในทุกระดับขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2014) ที่ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้



ร่วมกันในองค์กร เมื่อพิจารณาในเชิงวิพากษ์ พบว่า แนวทางที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะบูรณาการทั้งด้านบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และระบบสนับสนุน ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยบางส่วนที่มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเพียงด้านเดียว โดยผลการวิจัยครั้งนี้เน้นให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเองควบคู่กับการสนับสนุนทรัพยากรและการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม (2565) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยครั้งนี้คือ การชี้ให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาควรดำเนินการในลักษณะของ “ระบบเชิงบูรณาการ” ที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนทรัพยากรเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารงาน โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) ผ่านการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายร่วม และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรับผิดชอบและแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาในภาพรวม และสามารถพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นฐานได้

1.2 สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม โดยสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาครู เช่น PLC การนิเทศแบบ Coaching และ Mentoring และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและคุณภาพของสถานศึกษา และสามารถขยายผลเป็นแนวทางเชิงนโยบายในระดับเขตพื้นที่การศึกษาได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในบริบทพื้นที่หรือสังกัดที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนขนาดเล็กต่าง ๆ หรือเขตเมืองและชนบท เพื่อเปรียบเทียบผลและขยายองค์ความรู้ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ วัฒนธรรมองค์กร หรือสมรรถนะครู โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างลึกซึ้งและพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต



เอกสารอ้างอิง

- เทพรัตน์ ศรีคราม. (2562). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัทนา วงศ์ ฌอนมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำและการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. (2568). *รายงานข้อมูลบุคลากรทางการศึกษา*. สมุทรปราการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2565). *แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา*. องค์การมหาชน.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Friesen, S. (2025). The leadership of innovation in education. *Journal of Educational Administration*.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P. (2020). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 125–142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2020). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 40(2–3), 124–145.
- Ho, C. S. M. (2026). Entrepreneurial leadership in educational settings: A systematic review. *Educational Research Review*.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- OECD. (2021). *Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing.



- Pairee, N., Hankla, C., & Chulasukhont, P. (2025). Super leadership of school administrators as perceived by teachers. *Journal of Educational Review Faculty of Education in MCU*, 12(2), 49–62.
- Park, M. (2024). The relationship between super-leadership and self-leadership. *Frontiers in Psychology*.
- Thiangtham, B., Suwanmanee, S., & Wannapiro, S. (2024). The super leadership influence on school effectiveness. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand*, 6(3).
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson.