

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2\*

SUPER LEADERSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING  
INNOVATIVE ORGANIZATION UNDER ROI-ET PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 2

อภิรักษ์ แก้วอาจ<sup>1</sup> และ วิชิต กำมันตะคุณ<sup>2</sup>

Aphinan Kaew-arj<sup>1</sup> and Wichit Kammantakun<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

<sup>1-2</sup>Faculty of Education and Human Development, Roi Et Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: apinun401@gmail.com

วันที่รับบทความ : 27 มกราคม 2569; วันแก้ไขบทความ 3 กุมภาพันธ์ 2569; วันตอบรับบทความ : 5 กุมภาพันธ์ 2569

Received 27 January 2026; Revised 3 February 2026; Accepted 5 February 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 (2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด

Citation:



\* อภิรักษ์ แก้วอาจ และ วิชิต กำมันตะคุณ. (2569). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2.  
วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(1), 1293-1320.

Aphinan Kaew-arj and Wichit Kammantakun. (2026). Super Leadership Of The School Administrators  
Affecting Innovative Organization Under Roi-Et Primary Educational Service Area Office 2.  
Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(1), 1293-1320.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

เขต 2 (4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ซึ่งการวิจัยนี้ ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมี กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 335 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลดังกล่าวอาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (2) การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลดังกล่าวอาจเป็นเพราะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีการขับเคลื่อนนโยบายโดยใช้แผนพัฒนาที่บูรณาการนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรใน (3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถกำกับตนเอง คิด วิเคราะห์ และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และผลการศึกษา (4) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก และการให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, องค์กรแห่งนวัตกรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

This research aimed to: (1) examine the level of super leadership of school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office

2; (2) investigate the level of schools as innovative organizations under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 2; (3) examine the relationship between the super leadership of school administrators and schools as innovative organizations under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 2; and (4) identify aspects of super leadership of school administrators that influence schools' development as innovative organizations under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 2.

This study employed a quantitative research design. The sample consisted of 335 school administrators and teachers. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed that: (1) the overall level of super leadership of school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 2 was high. This may be attributed to the office's emphasis on enhancing educational quality in alignment with changes in the 21st century. (2) The overall level of schools as innovative organizations under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 2 was at the highest level. This may be due to the implementation of policies driven by development plans that integrate innovation as a key tool in educational administration and quality improvement, which requires participation and teamwork among personnel. (3) The super leadership of school administrators was positively correlated with schools as innovative organizations at a very high level, with statistical significance at the .01 level. This finding indicates that administrators who focus on developing teachers and personnel to be self-directed, capable of thinking critically, analyzing situations, and making independent decisions contribute to a work environment that fosters learning, creativity, and educational innovation. (4) The

aspects of super leadership of school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 2 that significantly influenced schools as innovative organizations at the .01 level were encouraging personnel to become self-leaders, fostering positive thinking patterns, and providing constructive rewards and corrective feedback.

**Keywords:** Super Leadership, Innovative Organization, School Administrators

## บทนำ

ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายและปัญหาที่ซับซ้อนโดยเฉพาะความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา คุณภาพการเรียนรู้ที่ไม่เท่าเทียม และความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะของผู้เรียนกับความต้องการของโลกการทำงาน องค์การยูเนสโก (UNESCO) รายงานว่า ยังมีเด็กและเยาวชนจำนวนมากทั่วโลกที่ไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ แม้จะได้รับโอกาสเข้าเรียน แต่ผลลัพธ์การเรียนรู้ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน โดยเฉพาะทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (UNESCO, 2021) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติ ได้ส่งผลให้ตลาดแรงงานต้องการทักษะใหม่ ๆ ทำให้ผู้เรียนขาดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกยุคใหม่ (OECD, 2019) อีกทั้งในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ในศตวรรษที่ 21 การศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ประเทศต่าง ๆ

จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้หลายประเทศตระหนักถึงความจำเป็นในการปฏิรูประบบการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายของระบบการศึกษาทั่วโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และพัฒนาสังคมไทยให้เป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้และคุณธรรม” โดยเน้นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ และ

ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยสถานศึกษาที่สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) จากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำพานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างยั่งยืน (ภักดีภักดิ์ แสงคำ, 2567)

สถานการณ์ปัญหาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่าจากบริบทการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาถูกคาดหวังให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สามารถสร้างผู้เรียนให้มีทักษะแห่งอนาคต มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำตนเอง มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ และร่วมกันสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) (Manz and Sims, 1991) อย่างไรก็ตาม จากการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า สถานศึกษาหลายแห่งยังคงเผชิญกับข้อจำกัดด้านรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บริหารยังมีบทบาทหลักในการตัดสินใจ ขณะที่ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้การส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเอง การกล้าคิด กล้าทำ และการริเริ่มนวัตกรรมของบุคลากรยังไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552)

ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งมีสถานศึกษาจำนวนมากตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทและกึ่งชนบท สถานศึกษายังเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และโอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้การนำนวัตกรรมทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้มาใช้ยังไม่แพร่หลายเท่าที่ควร หากผู้บริหารสถานศึกษา

ไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำในการปลดปล่อยศักยภาพของครูและบุคลากร ย่อมส่งผลให้สถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้อย่างแท้จริง (สุกัญญา แซ่ม้อย, 2561) จากสถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม แต่ในทางปฏิบัติยังปรากฏช่องว่างและข้อจำกัดในการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 อย่างเป็นรูปธรรมและยังพบการศึกษาวิจัยในประเด็นดังกล่าวยังมีน้อย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผลที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดแนวทางพัฒนา การปรับปรุงรูปแบบการบริหาร และการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดให้สอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

## การทบทวนวรรณกรรม

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

กিজา กสิกรรม (2561) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น อาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อเกิดความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลัง ความคิด ความรู้ความสามารถของตนในการช่วยกันแก้ปัญหา รวมทั้งผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทางและหากลวิธีเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ผู้นำที่ไม่ใช่ผู้ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อคอยออกคำสั่ง แต่ต้องเป็นผู้ที่นำทิศทางและสร้างคนให้ก้าวไปสู่เป้าหมาย เราควรพัฒนาภาวะผู้นำในตัวให้พร้อมก่อนก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่ต้องนำ เริ่มต้นตั้งแต่ก้าวที่หนึ่ง เตรียมตัวเตรียมใจก่อนนำก้าวที่สองตระหนักชัด ก้าวที่สามเป็นเรื่องของอำนาจที่มีมากขึ้น แต่ต้องใช้ให้เป็นก้าวที่สี่การใช้ทักษะภาวะผู้นำ เพื่อนำคนสู่เป้าหมาย และก้าวที่ห้าซึ่งเป็นก้าวที่สำคัญที่สุดนั่นคือเพื่อการพัฒนาตนเองในการนำเพื่อเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่บุคคลนำมาใช้ในการชักจูง มีอิทธิพล หรือโน้มน้าวผู้อื่นหรือกลุ่มคนให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม ผู้นำต้องมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความสามารถในการสื่อสาร การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และยึดมั่นในหลักจริยธรรม สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดในเชิงปัญญา และส่งเสริมความร่วมมือผ่านความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มหรือองค์กร มีทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ และสามารถปรับเปลี่ยน

รูปแบบหรือแนวทางการนำได้อย่างเหมาะสมกับบริบทผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจ เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมพลังในการทำงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก้าวข้ามการบริหารจัดการแบบเดิม มีความสามารถทำให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยสร้างสรรค์แนวทางในการพัฒนาตนเองผ่านการให้ข้อคิดเห็น สามารถปลูกศรัทธาภาวะผู้นำที่ซ่อนอยู่ในตัวของผู้ตามให้เกิดการนำตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ คอยให้คำแนะนำ สนับสนุน และอำนวยความสะดวก มากกว่าการควบคุมหรือสั่งการ มุ่งส่งเสริมให้ผู้ตามมีเป้าหมายในชีวิต มีวินัยในตนเอง และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เป็นภาวะผู้นำเชิงลึกให้ความสำคัญกับคุณค่าความเป็นผู้นำตนเอง โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองและการพัฒนาศักยภาพในตนเอง

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิดของ Manz & Sims ซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สามารถควบคุม กำกับตนเองได้ ในฐานะของการควบคุมดูแล ตนเองจึงเป็นพฤติกรรมที่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนักเป็นเพียงผู้ให้ คำแนะนำช่วยเหลือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสการบริหารองค์การที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การทุกประเภทไม่สามารถอยู่ได้ด้วยวิธีที่มีผู้นำคอยควบคุมดูแล และกำกับ สั่งการอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากในยุคข้อมูลข่าวสารองค์การต้องมีความสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อม คุณสมบัติสำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ การมี "ความสามารถในการสอนและให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง" (Right Thought Tern) โดยวิธีการเฉพาะที่ใช้ ในการสร้างหรือเปลี่ยนกรอบความคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ 1) การไม่มีสมมุติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย (No Destructive Belief and Assumption) 2) พูดเชิงบวกเกี่ยวกับตัวเอง (Positive Self- talk) และ 3) มีวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Visualization Of effective Performance) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-leader) 2. การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง (model self-leadership) 3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (encourage self-setgoals) 4. การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก (create positive thought patterns) 5. การให้รางวัลและการดำเนินที่สร้างสรรค์ (facilitate

self-leadership though reward and constructive reprimand) 6. ส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม (promote self-leadership through teamwork) 7. การสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (facilitate self leadership culture) Manz and Sims (1991)

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารทั้ง 7 ประการนั้น ล้วนชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเชิงส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม และให้กำลังใจแก่บุคลากรในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ สามารถสังเกตและรับรู้ได้จากภายนอกผ่านประสาทสัมผัส เช่น คำพูด การกระทำ และการแสดงออกเชิงบวกของผู้นำ การแสดงพฤติกรรมมีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง จากเดิมที่อาจตั้งเป้าหมายตามคำสั่งหรือความคาดหวังของผู้อื่น ไปสู่การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง พร้อมทั้งพัฒนาความคิดและแนวทางที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเอง และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึงองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพนักงานในองค์กรมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้าหรือบริการที่มีความใหม่ต่อองค์กรและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ (2564) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึงองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพนักงานในองค์กรมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้าหรือบริการที่มีความใหม่ต่อองค์กรและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

องค์กร ประจันเขตต์ (2557) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึงองค์กรทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่ หรือการพัฒนาดัดแปลงสิ่งเดิมทั้งรูปแบบ วิธีการ ทำงาน และการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพภาพดีขึ้น ผู้เรียนที่เป็น

เป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับผู้บริหารในการสร้างองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร เป็นผู้นำที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างอิสระ ที่สำคัญ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการส่งเสริมและขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีการสร้างสิ่งใหม่หรือพัฒนาดัดแปลงสิ่งเดิมทั้งรูปแบบ วิธีการ กระบวนการทำงาน และมีการจัดบรรยากาศนวัตกรรม ซึ่งลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรมคือ การที่มุ่งเน้นให้คนในองค์กรเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จำนวน 2,598 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 250 คน และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จำนวน 2,348 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2, 2568)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 335 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 32 คน และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด

เขต 2 จำนวน 303 คน รวมทั้งสิ้น 335 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน ตามขนาดของโรงเรียน เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีจับสลาก

**ตารางที่ 1** จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของโรงเรียน	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
เล็ก	161	1,187	1,348	21	153	174
กลาง	78	966	1,044	10	125	135
ใหญ่	11	195	206	1	25	26
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>2,348</b>	<b>2,598</b>	<b>32</b>	<b>303</b>	<b>335</b>

## 2. เครื่องมือ การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

### 2.1 ประเภทของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

## 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอน ซึ่งแบบสอบถามที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือวิจัย ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (INDEX of Item-Objective Congruence: IOC) โดยได้ผล IOC หลังปรับแก้ไขคือค่า 1.00 และมีค่าทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยแบบสอบถามควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.943 และตอนที่ 3 องค์กรแห่งนวัตกรรมได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.912

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวม

2. ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูด้วยตนเอง เพื่อชี้แจงรายละเอียดและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 335 ชุด และสามารถเก็บข้อมูลกลับคืนมาได้ 335 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมามาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ร้อยละ 2 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำผลที่วิเคราะห์ได้แปลความหมายรายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม อิงค่าจาก บุญชม ศรีสะอาด, (2556) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด, (2560) วิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence: IOC) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment) Correlation Coefficient และการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

### ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามและข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วนั้น ผู้วิจัยสรุปผลวิจัยที่สำคัญได้ดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 335 คน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 คน คิดเป็น ร้อยละ 9.55 และเป็นครู จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ

90.45 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 51.94 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 40.30 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.76

## 2. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่า  $\bar{X} = 4.50$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน คือ การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง ( $\bar{X} = 4.62$ ) ถัดมา คือ ด้านการให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.59$ ) ถัดมาคือการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ( $\bar{X} = 4.50$ ) และด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.51$ ) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ คือ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ( $\bar{X} = 4.47$ ) ถัดมาคือ ด้านการส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเอง ผ่านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.38$ ) และด้านการสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ( $\bar{X} = 4.35$ ) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.56	0.42	มากที่สุด	3
2. การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง	4.62	0.39	มากที่สุด	1
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.51	0.44	มากที่สุด	4
4. การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก	4.47	0.46	มาก	5
5. การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์	4.59	0.40	มากที่สุด	2
6. การส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเอง ผ่านการทำงานเป็นทีม	4.38	0.48	มาก	6
7. การสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.35	0.50	มาก	7

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
รวม	4.50	0.37	มาก	

### 3. ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

พบว่า ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า  $\bar{X} = 4.55$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือ ด้านการทำงาน เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.61$ ) ถัดมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.58$ ) ถัดมา คือ ด้าน การมีความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.55$ ) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ ด้านการมี ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.44$ ) และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.25$ ) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

องค์กรแห่งนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	4.58	0.41	มากที่สุด	2
2. ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	4.44	0.46	มาก	4
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.61	0.39	มากที่สุด	1
4. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	4.55	0.43	มากที่สุด	3
5. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.95	0.25	มาก	5
โดยรวม	4.55	0.36	มากที่สุด	

### 4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก ( $r_{xy} = 0.886$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = 0.721- 0.892$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงสุด ได้แก่ การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง (X2) มีความสัมพันธ์ระดับ 0.892 รองลงมาคือ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X3) มีความสัมพันธ์ระดับ 0.861 การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ (X5) มีความสัมพันธ์ระดับ 0.838 การสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X7) มีความสัมพันธ์ระดับ 0.817 การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก (X4) มีความสัมพันธ์ระดับ 0.776 การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X1) มีความสัมพันธ์ระดับ 0.742 และส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำสุด คือ การส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม (X6) มีความสัมพันธ์ระดับ 0.721 ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y	ระดับความสัมพันธ์
X1	1.000	-	-	-	-	-	-	0.742**	สูง
X2	0.648**	1.000	-	-	-	-	-	0.892**	สูงมาก
X3	0.629**	0.918**	1.000	-	-	-	-	0.861**	สูงมาก
X4	0.631**	0.979**	0.898**	1.000	-	-	-	0.776**	สูง
X5	0.602**	0.874**	0.821**	0.856**	1.000	-	-	0.838**	สูงมาก
X6	0.587**	0.861**	0.806**	0.843**	0.889**	1.000	-	0.721**	สูง
X7	0.573**	0.848**	0.794**	0.831**	0.867**	0.901**	1.000	0.817**	สูงมาก
X	-	-	-	-	-	-	-	0.886**	สูงมาก

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 5. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ว่าปัจจัยใดบ้างที่สามารถพยากรณ์หรือทำนายการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พิจารณาจากตัวแปรเกณฑ์หรือองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยนำตัวแปรพยากรณ์หรือภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามาทดสอบ โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น (Stepwise Multiple Regression) ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง 5 – 6

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นต้น เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

โมเดล	ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	F	P
1	X <sub>1</sub>	.892	.796	1308.42**	.000
2	X <sub>1</sub> , X <sub>4</sub>	.901	.812	152.36**	.000
3	X <sub>1</sub> , X <sub>4</sub> , X <sub>5</sub>	.902	.814	486.27**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นต้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งหมด 3 ตัว คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X<sub>1</sub>) รองลงมา คือ การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก (X<sub>4</sub>) และ การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ (X<sub>5</sub>) ส่งผลได้ดีที่สุด ร้อยละ 81.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นต้นภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ตัวแปรพยากรณ์	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา				
	B	SE <sub>b</sub>	$\beta$	t	p-value
การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X <sub>1</sub> )	.347	.038	.418	8.947	.000
การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก (X <sub>4</sub> )	.268	.040	.304	6.528	.000
การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ (X <sub>5</sub> )	.219	.039	.237	5.386	.000
a = .671    R = .902    R <sup>2</sup> = .814					

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง เป็นตัวพยากรณ์ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ได้ดีที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X<sub>1</sub>) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก (X<sub>4</sub>) และด้านการให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ (X<sub>5</sub>) คือ .347, .268, และ .219 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .418, .304 , และ .237 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ด้านร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 ได้ร้อยละ 81.40 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = .671 + .347X_1 + .268X_4 + .219X_5$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = .418Z_{X_1} + .304Z_{X_4} + .237Z_{X_5}$$

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาตนเอง และแสดงบทบาทผู้นำตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง การให้รางวัลและการตำหนิที่

สร้างสรรค์ และการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง สะท้อนถึงการบริหารงานที่เน้นการเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ขณะที่ด้านการทำงานเป็นทีมและการสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเองอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และการมีความคิดสร้างสรรค์ สะท้อนว่าสถานศึกษามีการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ขณะที่ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรที่ยังสามารถเสริมความเข้มแข็งได้มากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งด้านการเป็นต้นแบบผู้นำตนเองมีความสัมพันธ์สูงที่สุด สะท้อนว่าพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเด่นชัด

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก และการให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ เป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถรวมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ถึงร้อยละ 81.40 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีผลการวิจัยที่เป็นประเด็นน่าสนใจและนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมี 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ขณะที่อีก 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก การส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการเป็นต้นแบบผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ผลดังกล่าว อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับบทบาทจากการสั่งการมาเป็นผู้นำเชิงแบบอย่าง แสดงพฤติกรรมเชิงบวกผ่านคำพูด การกระทำ และการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาความเป็นผู้นำตนเอง

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Manz and Sims (1991) ที่กล่าวว่าผู้นำซึ่งแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี จะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองและถ่ายทอดพฤติกรรมเชิงบวกต่อผู้อื่นได้นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ (2562), กฤติยา มามีชัย (2562), ธัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์ (2564) และ สุภาวดี บุตตะวงค์ (2565) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการเป็นแบบอย่างผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุดหรืออยู่ในระดับสูง

2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ขณะที่ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ผลดังกล่าว อาจเป็นเพราะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีการขับเคลื่อนนโยบายโดยใช้แผนพัฒนาที่บูรณาการนวัตกรรม

เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติ ยศยิ่งยง (2552) ที่กล่าวว่าการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่มาใช้ จะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและคุณลักษณะขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อบริบทของโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร

ผลการวิจัย ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุพงษ์ ชุมแสงวาปี (2561) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริมา ริมศิริ (2562) และ พรชัย กำหอม (2560) ที่พบว่า ตัวบ่งชี้และระดับความเป็นองค์กรหรือโรงเรียนแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ และบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรม เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง รองลงมาคือ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และการส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเอง ผ่านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ผลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถกำกับตนเอง คิด วิเคราะห์ และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ Manz และ Sims (1991) ที่ชี้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองมากกว่าการควบคุมสั่งการ รวมถึงสอดคล้อง

กับ ดารุวรรณ ถวิลการ (2558) ที่ระบุว่า การบริหารที่เสริมสร้างศักยภาพภายในบุคลากรและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีวินัย มีวิสัยทัศน์ และแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำอย่างสม่ำเสมอ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้จากการสังเกต นำไปสู่การคิดเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา มามีชัย (2562) ขณะที่ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ของงาน ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับ นวชล สมบูรณ์สิน (2564)

นอกจากนี้ การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ รวมถึง การสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเองและรูปแบบความคิดเชิงบวก ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สะท้อนว่าระบบการเสริมแรงที่เป็นธรรมและบรรยากาศการทำงานเชิงบวก เอื้อต่อการเรียนรู้ การกล้าแสดงความคิดเห็น และการทดลองสิ่งใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริมศา ริมศิริ (2562) และ อนุพงษ์ ชุมแสงวาปี (2561) ส่วน การส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม แม้มีความสัมพันธ์ในลำดับท้าย แต่ยังคงอยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมและการกระจายอำนาจมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความร่วมมือและการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายและงานวิจัยของ รุ่งรัตน์ สุนทรประยูร (2560)

4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จากทั้งหมด 7 ตัวแปร มี 3 ตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก และการให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์ โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ประการแรก การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดและเข้าสู่สมการพยากรณ์เป็นลำดับแรก โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 79.60 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรให้สามารถกำกับตนเอง คิดริเริ่ม และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เป็น

ปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ Manz และ Sims (1991) ที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำจากภายในบุคลากร มากกว่าการพึ่งพาผู้นำเพียงบุคคลเดียว ทั้งนี้ การเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการคิดวางแผน และตัดสินใจ จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของงาน ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจภายใน ซึ่งเอื้อต่อการริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานของ กิตติศักดิ์ พันธุ์พรหม (2565) และ เกรียงศักดิ์ โชติวิชาศิริกุล (2560) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างศักยภาพภายในและการให้อำนาจในการตัดสินใจส่งผลต่อประสิทธิผลและความสามารถในการพัฒนาองค์กรการศึกษา

ประการที่สอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวกเป็นตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 81.20 สะท้อนให้เห็นว่าทัศนคติและกรอบความคิดของครูและบุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการหล่อหลอมทัศนคติให้บุคลากรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มองข้อจำกัดเป็นโอกาสในการพัฒนา และกล้าแสดงออกทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2558) และ กฤติยา มามีชัย (2562) ที่ระบุว่า การพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ลดความกลัวต่อความล้มเหลว และสร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา

ประการที่สาม การให้รางวัลและการตำหนิที่สร้างสรรค์เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 81.40 แสดงให้เห็นว่า ระบบการเสริมแรงและการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร แม้ว่าการส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเองและรูปแบบความคิดเชิงบวกจะเป็นรากฐานหลัก แต่การให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์จะช่วยตอกย้ำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ลดความกลัวต่อการถูกลงโทษ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้จากความผิดพลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ Manz และ Sims (1991) รวมถึงงานวิจัยของ ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2558) และ สายใจ ชูฤทธิ์ (2561) ที่ชี้ให้เห็นว่าระบบแรงจูงใจของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

โดยสรุป ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเสริมสร้างความเป็นผู้นำตนเอง พัฒนารูปแบบความคิดเชิงบวก และใช้ระบบการเสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 อย่างเป็นรูปธรรม

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 1.1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แม้จะมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ แต่กลับเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านดังกล่าวอย่างจริงจัง โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความตระหนักรู้ในตนเอง มีความรับผิดชอบ และสามารถกำกับตนเองได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง ผ่านการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 1.2 ผลการวิจัยยังพบว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจึงควรร่วมกันส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน โดยสร้างบรรยากาศและโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเปิดพื้นที่ให้สะท้อนผลการปฏิบัติงานและแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี 1.3 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเป็นต้นแบบผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเองผ่านการทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านกลไกหรือระบบสนับสนุนในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับกระบวนการสร้างนวัตกรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน การมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงบทบาทผู้นำตนเอง และการสร้างระบบสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่เน้นการคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ร่วมกัน 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 2.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ชัดเจนยิ่งขึ้น 2.2 ควรดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อทำความเข้าใจบริบท กระบวนการ และประสบการณ์จริงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำและการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างลุ่มลึก 2.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยเน้นการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น 2.4 ควรมีการศึกษาแนวทางหรือรูปแบบในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ได้แก่ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมุ่งออกแบบกลไกที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

## เอกสารอ้างอิง

- กิจจา กลสิกรรม. (2561). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. ใน *วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. การบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิตติศักดิ์ พันธุ์พรหม. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤติยา มามีชัย. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- เกรียงศักดิ์ โชติวิชาศิริกุล. (2560). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารกับประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด นครสวรรค์. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1,8 (มกราคม-มีนาคม 2560): 296-297
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). *สุดยอดภาวะผู้นำ : Super leadership*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574* สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- พรชัย กำหอม. (2560). โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- ภาคินภัทร แสงคำ. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ดาวจรรยาณ ถวิลการ. (2558). “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” แบบภาวะผู้นำ แห่งศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา*, 11 (2), 23-34.
- ธัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์. (2564). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในทศวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- นวลชน สมบูรณ์สิน.(2564). รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา*. กรุงเทพฯ.
- \_\_\_\_\_. (2567). *การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.
- สายใจ ชูฤทธิ์ (2561). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สุกัญญา แซ่ม้อย.(2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์.(2564). *การบริหารสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- สุภาวดี บุตตะวงค์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริศา रिमศิริ. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *ดุขุณินิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยบูรพา.

องค์อร ประจันเขตต์. (2557). องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(1), 45-51.

อนุพงษ์ ชุมแวงสาปี. (2561). การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งนวัตกรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.

Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1991). *The new super leadership leading other to lead themselves*. San Francisco: Berreit-Koehler.

OECD. (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a digital world* (pp. 10–60). OECD Publishing.

Onhon, O. (2019, November). The relationship between organization climate for innovation and employees' innovative work behavior. *Budapest ManagementReview*, 50(11), 53-65.

UNESCO. (2021). *Global Education Monitoring Report 2021/2: Non-State Actors in Education — Who Chooses? Who Loses?* UNESCO, Paris.