



## ภาวะ

# ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนา นวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง

จิรัฐติกาล อินทมนต์<sup>1\*</sup> อรุณเกียรติ จันทรสังแสง<sup>2</sup> เริงวิษณุ นิลโคตร<sup>3</sup>

รับบทความ: 13 ตุลาคม 2568 แก้ไขบทความ: 7 พฤศจิกายน 2568 ตอบรับบทความ: 29 ธันวาคม 2568

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง 2) ระดับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 346 คน เครื่องมือคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่อง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่อง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่อง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน และด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่อง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 80.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ เท่ากับ .896 สมการพยากรณ์แบบคะแนนดิบ  $\hat{Y} = 0.703 + 0.291X_1 + 0.113X_4 + 0.241X_6 + 0.205X_7$  และสมการพยากรณ์คะแนนมาตรฐาน  $\hat{Z}_y = 0.324Z_1 + 0.128Z_4 + 0.281Z_6 + 0.240Z_7$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา นวัตกรรมสถานศึกษา พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

\* อีเมล: jirattikarn050938@gmail.com

<sup>2-3</sup> อาจารย์ ดร. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

# Superior Leadership of Administrators Affecting the Development of Innovation in Pilot Schools under the Education Sandbox of Rayong Province

Jiratikarn Inthamon<sup>1\*</sup>  
Arungiat Chansongsaeng<sup>2</sup>  
Reongwit Nilkote<sup>3</sup>

## Abstract

This research aimed to: (1) examine the level of super-leadership of school administrators in the pilot schools within the Educational Innovation Area of Rayong Province; (2) investigate the level of innovation development in the pilot schools within the Educational Innovation Area of Rayong Province; (3) study the relationship between the super-leadership of administrators and the innovation development of the pilot schools within the Educational Innovation Area of Rayong Province; and (4) construct a predictive equation of administrators' super-leadership that influences innovation development in the pilot schools within the Educational Innovation Area of Rayong Province. This study employed a quantitative research design. The sample consisted of 346 teachers and educational personnel in the pilot schools within the Educational Innovation Area of Rayong Province in the academic year 2024. The research instrument was a questionnaire, and the data were analyzed using mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The results showed that 1) The level of Superior Leadership of Administrators in Pilot Schools in the digital age as a whole was highest level. 2) the level of Development of Innovation in Pilot Schools were at the highest level. 3) the relationship between the Superior Leadership of Administrators and the Development of Innovation in Pilot Schools was statistically significantly moderate at the .05 level, and 4) the Superior Leadership of Administrators Consisting of the aspect of building a self-leadership culture, the aspect of developing self-leadership, the aspect of supporting team building, and the aspect of modeling self-leadership. Affecting the Development of Innovation in Pilot Schools. There was a statistically significant at the .05 level, and together accounted for 80.20% of the variance. The multiple correlation coefficient was .896, the forecast equation in raw score format  $\hat{Y} = 0.703 + 0.291X_1 + 0.241X_6 + 0.205X_7 + 0.113X_4$  and the forecast equation in the form of a standardized score  $\hat{Z}_y = 0.324Z_1 + 0.128Z_4 + 0.281Z_6 + 0.240Z_7$ .

**Keywords:** Super Leadership, School Administrators, School Innovation, Education Sandbox

<sup>1</sup> Graduate student at Master of Educational Administration program, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

\* E-mail: jirattikarn050938@gmail.com

<sup>2-3</sup> Lecturer Dr. Department of Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 20 พื้นฐานการแข่งขันของโลกได้เปลี่ยนจากแรงงานและทรัพยากร ไปสู่ปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้และเทคโนโลยี องค์กรจึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างจุดยืนที่มั่นคง (เพชรสุภัก กิจสกุล และคณะ, 2566 : 149) การพัฒนานวัตกรรมนั้นครอบคลุมถึงการเสริมสร้างทักษะบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหารและการศึกษา นวัตกรรมสถานศึกษาจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันโลก (วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์, 2567) นวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovation) คือ กระบวนการหรือแนวทางใหม่ในการพัฒนาระบบการศึกษา เช่น วิธีการสอน เทคโนโลยี หลักสูตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ได้จำกัดแค่เครื่องมือใหม่ แต่รวมถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับอนาคต ความสำเร็จของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ต้องปรับบทบาทจากการสั่งการแบบเดิม มาเป็นผู้ขับเคลื่อนที่สร้างความร่วมมือ (พนิดา สุวรรณมาลา, 2557) แนวคิดที่ตอบโจทย์ยบริบทองค์กรยุคใหม่คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super-Leadership) ซึ่งมุ่งสร้างผู้นำแทนผู้ตาม โดยผู้บริหารจะส่งเสริมให้ครูเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2558) คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี การส่งเสริมการคิดอิสระ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (อนุวัตร ศรีพระนาม, 2560) ภาวะผู้นำนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ซึ่งต้องการผู้นำที่เสริมสร้างพลังให้ครูกลายเป็นผู้นำร่วมในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ (กำพล เจริญรักษ์, 2565) ดังนั้น ความสำเร็จจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถนำตนเองและร่วมกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นนโยบายปฏิบัติการศึกษาตาม พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) แก่นสำคัญคือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น โดยบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการมีส่วนร่วม (วาทีณี พูนทรัพย์ และสุบัน พรเวียง, 2563) มาตรา 5 ของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ได้ระบุวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ ได้แก่ การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์และขยายผล การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การกระจายอำนาจและให้อิสระแก่สถานศึกษานำร่อง การสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562, 2562) ดังนั้น พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและยกระดับคุณภาพชีวิตของเด็กและเยาวชนในจังหวัดระยองอย่างยั่งยืน

จังหวัดระยองมีบทบาทสำคัญในฐานะจังหวัดนำร่องด้านการพัฒนา โดยเฉพาะการเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2562 ซึ่งมุ่งหวังที่จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ลดความ

เหลื่อมล้ำ พัฒนานวัตกรรมการบริหาร และส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน นอกจากนี้ ยังได้มีการใช้กรอบหลักสูตรท้องถิ่น (RAYONG MARCO) เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) (แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดระยอง, 2567) จากการรายงานผลการศึกษาของศึกษาธิการจังหวัดระยอง พบว่าค่าเฉลี่ยผลการทดสอบ O-NET ในปีการศึกษา 2567 ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของจังหวัดระยองยังคง ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ศึกษาธิการจังหวัดระยอง, 2567) นอกจากนี้ ยังพบประเด็นท้าทายอื่น ๆ ที่ต้องเร่งพัฒนา เช่น คุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการ การใช้หลักสูตรสมรรถนะ การส่งเสริมเทคโนโลยี และการกระจายอำนาจที่ยังไม่ทั่วถึง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลสำคัญต่อการปฏิรูปและพัฒนาการศึกษาของจังหวัดให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

ดังความสำคัญและที่มาของปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยยังเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นการส่งเสริมคุณลักษณะของภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนการนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยองให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง

#### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) เป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างผู้นำภายในบุคลากรโดยตรง ไม่ใช่เพียงการสั่งการหรือควบคุมจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับมีนา สุขขุม และสุธาสิณี แสงมุกดา (2568 : 349) กล่าวว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน กำหนดเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจน ให้รางวัลตนเองเมื่อบรรลุเป้าหมาย และสามารถวิพากษ์หรือปรับตนเองเมื่อไม่สำเร็จ นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และการคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้

ผู้ตามสามารถใช้ความรู้และศักยภาพในการสร้างคุณค่าได้อย่างเต็มที่ ในมุมมองของอรอุมา ขอบชัยแสง, ศุภกร ศรีเพชร และจารุวรรณ เขียวน้ำชุม (2567) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำปรากฏในพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างโอกาสให้ผู้ตามเปลี่ยนจากการเป็นผู้ตามทั่วไปให้กลายเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารมีบทบาทเป็นแบบอย่างและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการนำตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็งและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและให้การสนับสนุน เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนและเสริมแรง และด้านการสร้างพลังทางบวก

### การพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา

การพัฒนานวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรในยุคปัจจุบัน ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมจากภายใน ซึ่งช่วยให้องค์กรมีจุดเน้นที่ชัดเจนและสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับมนสิข สิทธิสมบุรณ์ (2566) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม คือกระบวนการวิจัยที่ต้องดำเนินการค้นคว้า พัฒนา ทดลอง และประเมินผล หรือวิธีการดำเนินงานในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาใด ๆ เพื่อให้คำตอบที่ต้องการได้ โดยมีลักษณะเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่เป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับเรขา อินทรกำแหง (2555) การพัฒนานวัตกรรม คือการพัฒนา ปรับปรุงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้มีความทันสมัย แปลกใหม่ยิ่งขึ้น หรือนำข้อมูลใดข้อมูลหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่งนำมาสร้างสรรค์ ประยุกต์ ร่วมกันจนก่อให้เกิดเป็นผลงานชิ้นใหม่ และสอดคล้องกับมนสิข สิทธิสมบุรณ์ (2566) กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา คือการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนาดัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาใหม่หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบใหม่ที่ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ และเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว และทำให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และสอดคล้องกับสุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล และคณะ (2565) กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) คือ นวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์สร้างสรรค์ใหม่ที่เกิดจากแนว ความคิด รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ออกแบบด้วยความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อมาใช้งานในแวดวงการศึกษามีการทดลองใช้งานและทดสอบประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบในที่สุดก็กลายเป็นนวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับและสามารถนำไปใช้กับการแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบการศึกษารวมถึงการเรียนรู้ให้มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา คือ กระบวนการสร้างสรรค์หรือปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การคิดค้นไปจนถึงการทดลองและประเมินผล เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันท่วงที

การพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านผู้นำองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร

### พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

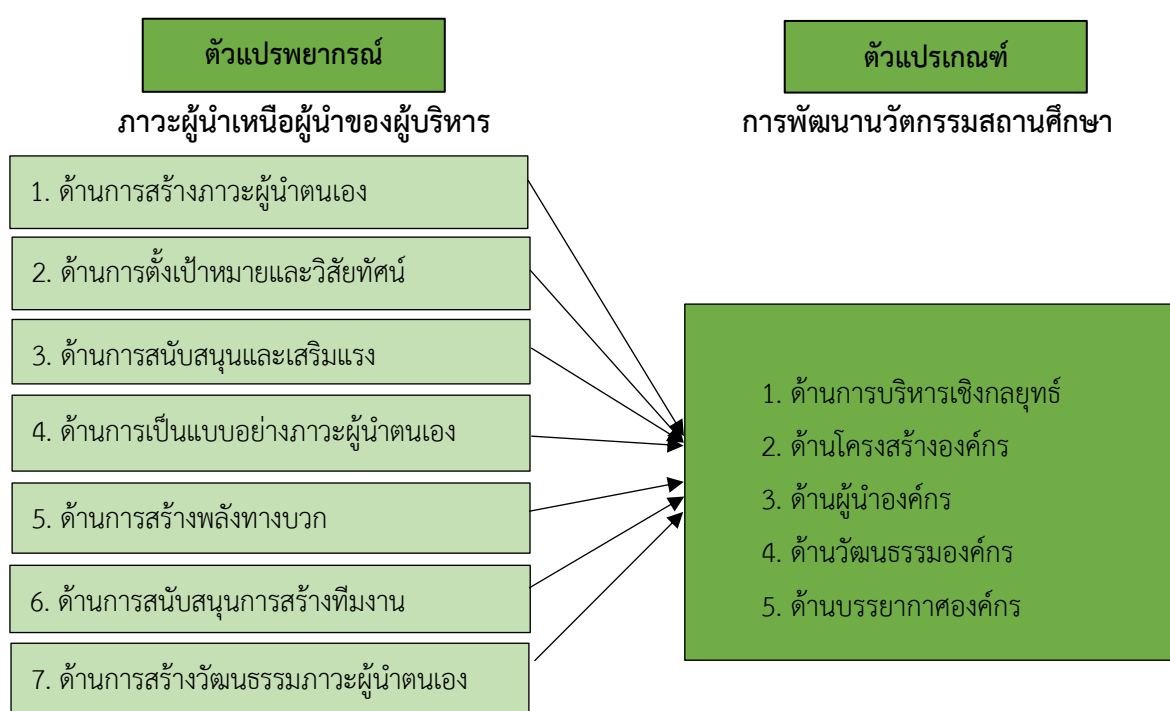
พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นการบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ซึ่งเป็นการกำหนดพื้นที่ทดลองที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงให้ทุกภาคส่วน ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตามบริบทของพื้นที่และสร้างกลไกการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังความในพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 กล่าวว่านวัตกรรมการศึกษา คือ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ สื่อการเรียนการสอน หรือการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ซึ่งได้มีการทดลองและพัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือว่าสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการศึกษา และให้หมายความรวมถึงการนำสิ่งดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในพื้นทีนวัตกรรมการศึกษาและให้ความหมายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือ พื้นที่ที่คณะรัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวิโรจน์ แก้วทองและนิพนธ์ วรรณเวช (2567) กล่าวว่า พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นพื้นที่ปฏิรูปที่จะช่วยให้ประเทศไทยสามารถปรับนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ได้อย่างคล่องตัวเพื่อลดอุปสรรค เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของพื้นที่ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา และสอดคล้องกับจตุรงค์ ศรีเมืองมา และคณะ (2568) กล่าวว่า พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนและวิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้ในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือ พื้นที่ที่เปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวยิ่งขึ้น เพื่อขจัดอุปสรรคและเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร จากแนวคิดของนักวิชาการ สมพงษ์ อัสสภักย์ (2566), [2] สุชาติ เสนาสี และคณะ (2566), ชมพูนุท เชียงทอง และสุกัญญา สุदारาร์ตัน (2566), ถาวร ตั้งขันติวิริยะ

และไตรรัตน์ สิทธิกุล (2565), ปรียานุช ศรีสุขคำ และคณะ (2564), คมกริช นันทะโรจวงศ์ (2562), พิษณุภา ยืนยาว (2560), มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ และศจีมาจ ณ วิเชียร (2558), ดาวรรณณ ถวิลการ (2558), ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ และคณะ (2556), Manz and Sims (1991), Flavia (2004) และผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา จากแนวคิดของนักวิชาการ ขวัญชนก แสงท่ง (2563), รัตนวดี โมรากุล และคณะ (2560), พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ และชนิตา พิลาไชย (2563), พยัต วุฒิรงค์ (2563), จิตติมา วรรณศรี (2563), สมบัติ นามบุรี (2562), มรกต จันทรกระพ้อ (2562), การทางพิเศษ แห่งประเทศไทย (2563), Adair (n.d. อ้างถึงใน สมบัติ นามบุรี, 2562), Christiansen (n.d. อ้างถึงใน สมบัติ นามบุรี, 2562), Robert Tucker (n.d. อ้างถึงในจิตติมา วรรณศรี, 2560), Keith Goffin (2016)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 3,425 คน (สำนักงาน นวัตกรรมการศึกษา, 2568) 2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง ปีการศึกษา 2567 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางเทียบหากกลุ่ม ตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตาม

สัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม

### การรวบรวมข้อมูล เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ส่งเครื่องมือรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 ฉบับ พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้สถานศึกษาส่งเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบและรวบรวมไว้ โดยผู้วิจัยกำหนดวันในการรับเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการเก็บเครื่องมือรวบรวมข้อมูลกลับคืน และระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์ครบ 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านวิจัย จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าความเที่ยงตรงโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง หรือ IOC ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 ขึ้นไป (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2562) นำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายตัวอย่าง จำนวน 30 คน และได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach, 1990) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบสอบถามภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 และ 2) แบบสอบถามการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และอธิบายความสัมพันธ์ด้วยสมการ

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร       | n = 346     |             | ระดับ            | อันดับ |
|---------------------------------------|-------------|-------------|------------------|--------|
|                                       | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |        |
| 1. ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง         | 4.51        | 0.54        | มากที่สุด        | 3      |
| 2. ด้านการตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์   | 4.51        | 0.59        | มากที่สุด        | 4      |
| 3. ด้านการสนับสนุนและเสริมแรง         | 4.50        | 0.58        | มาก              | 3      |
| 4. ด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง  | 4.53        | 0.56        | มากที่สุด        | 1      |
| 5. ด้านการสร้างพลังทางบวก             | 4.50        | 0.59        | มาก              | 4      |
| 6. ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน      | 4.52        | 0.58        | มากที่สุด        | 2      |
| 7. ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง | 4.53        | 0.58        | มากที่สุด        | 1      |
| <b>รวม</b>                            | <b>4.51</b> | <b>0.53</b> | <b>มากที่สุด</b> |        |

จากตารางที่ 1 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.51, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนและเสริมแรง และด้านการสร้างพลังทางบวก ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ที่ 2** วิเคราะห์ระดับการพัฒนานวัตกรรมการศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ระดับการพัฒนานวัตกรรมการศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน

| การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา    | n = 346     |             | ระดับ            | อันดับ |
|-----------------------------|-------------|-------------|------------------|--------|
|                             | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |        |
| 1. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 4.55        | 0.52        | มากที่สุด        | 2      |
| 2. ด้านโครงสร้างองค์กร      | 4.52        | 0.54        | มากที่สุด        | 3      |
| 3. ด้านผู้นำองค์กร          | 4.55        | 0.53        | มากที่สุด        | 2      |
| 4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร       | 4.57        | 0.50        | มากที่สุด        | 1      |
| 5. ด้านบรรยากาศองค์กร       | 4.52        | 0.57        | มากที่สุด        | 3      |
| <b>รวม</b>                  | <b>4.54</b> | <b>0.49</b> | <b>มากที่สุด</b> |        |

จากตารางที่ 2 พบว่า การพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านผู้นำองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ 3** วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง

| ตัวแปร         | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X      | Y     |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|-------|
| X <sub>1</sub> | 1.000          |                |                |                |                |                |                |        |       |
| X <sub>2</sub> | 0.843*         | 1.000          |                |                |                |                |                |        |       |
| X <sub>3</sub> | 0.810*         | 0.829*         | 1.000          |                |                |                |                |        |       |
| X <sub>4</sub> | 0.778*         | 0.823*         | 0.874*         | 1.000          |                |                |                |        |       |
| X <sub>5</sub> | 0.786*         | 0.816*         | 0.867*         | 0.897*         | 1.000          |                |                |        |       |
| X <sub>6</sub> | 0.729*         | 0.754*         | 0.810*         | 0.836*         | 0.862*         | 1.000          |                |        |       |
| X <sub>7</sub> | 0.765*         | 0.779*         | 0.838*         | 0.825*         | 0.845*         | 0.866*         | 1.000          |        |       |
| X              | 0.886*         | 0.908*         | 0.936*         | 0.937*         | 0.944*         | 0.910*         | 0.919*         | 1.000  |       |
| Y              | 0.721*         | 0.701*         | 0.562*         | 0.723*         | 0.731*         | 0.743*         | 0.757*         | 0.776* | 1.000 |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับ สูง ( $r_{xy} = 0.776$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ( $r_{x_7y} = 0.757$ ) มีความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน ( $r_{x_6y} = 0.743$ ) ด้านการสร้างพลังทางบวก ( $r_{x_5y} = 0.731$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ( $r_{x_4y} = 0.723$ ) ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ( $r_{x_1y} = 0.721$ ) ด้านการตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ( $r_{x_2y} = 0.701$ ) ด้านการสนับสนุนและเสริมแรง ( $r_{x_3y} = 0.562$ ) ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ที่ 4** วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง

| ตัวแปร                                                                                        | b     | S.E.  | $\beta$ | t      | p    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---------|--------|------|
| ค่าคงที่ (constant)                                                                           | 0.703 | 0.105 |         | 6.719* | .000 |
| ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ( $X_7$ )                                                  | 0.205 | 0.046 | 0.240   | 4.477* | .000 |
| ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ( $X_1$ )                                                          | 0.291 | 0.037 | 0.324   | 7.932* | .000 |
| ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน ( $X_6$ )                                                       | 0.241 | 0.046 | 0.281   | 5.278* | .000 |
| ด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ( $X_4$ )                                                   | 0.113 | 0.045 | 0.128   | 2.524* | .012 |
| ค่าคงที่ (a) = 0.703                                                                          |       |       |         |        |      |
| $R = 0.896$ , $R^2 = 0.802$ , Adjust $R^2 = 0.800$ , $S.E._{est} = 0.22013$ , $F = 346.327^*$ |       |       |         |        |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ( $X_7$ ), ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ( $X_1$ ), ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน ( $X_6$ ) และด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ( $X_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ( $R$ ) เท่ากับ 0.896 ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.802 ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา ได้ร้อยละ 80.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถนำมาเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 0.703 + 0.291X_1 + 0.241X_6 + 0.205X_7 + 0.113X_4$  และสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = 0.324Z_1 + 0.281Z_6 + 0.240Z_7 + 0.128Z_4$

## อภิปรายผล

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง สามารถอภิปรายผลที่เกิดขึ้นได้ ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าแนวคิดการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปลูกฝังความรับผิดชอบ ส่งเสริมความเป็นอิสระในการคิดตัดสินใจ และสร้างทัศนคติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพภายใต้บรรยากาศแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับเปมิกา มั่นทัพ และคณะ (2568) ที่พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเองและการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการหล่อหลอมบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ คิดอย่างอิสระ และพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดังกล่าวยังสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านการสอน การใช้เทคโนโลยี และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของอนุวัตร ศรีพระนาม และดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2560) ที่พบว่า ด้านการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเองผ่านการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในทางกลับกัน ด้านการสนับสนุนและเสริมแรงกลับมีค่าน้อยที่สุด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการะงานอื่นนอกเหนือจากการสอนของบุคลากร โดยสรุป ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพของบุคลากร และเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ

**วัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกด้านมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านผู้นำองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาตั้งอยู่บนรากฐานสำคัญ 3 ประการที่ทำงานประสานกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งสร้างค่านิยมและความเชื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดทิศทางและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และภาวะผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนองค์กร เมื่อองค์ประกอบทั้งสามนี้บูรณาการกันอย่างลงตัว จะเกิดเป็นโครงสร้างและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับภูมิภควัชร ภูมิพงศ์ศร (2567) ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร ปัจจัยเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนและประเมินผลที่มีคุณภาพ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของช่อชะบา ชื่นบาน และคณะ (2567) ที่ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษาพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดระยอง ซึ่งผลการประเมินยืนยันว่าโมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องและเหมาะสม นำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายที่เน้นการสร้างเสถียรภาพและการออกแบบหลักสูตรที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ กล่าวโดยสรุป การสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการผนึกกำลังของวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง, กลยุทธ์ที่ชัดเจน และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ

**วัตถุประสงค์ที่ 3** ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ระดับสูงกับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง รองลงมาคือด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน ด้านการสร้างพลังทางบวก ด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ และด้านการสนับสนุนและเสริมแรง

ซึ่งสะท้อนถึงทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงนามธรรม แต่เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญชนก แสงท่ง (2563) ซึ่งได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มี 7 องค์ประกอบ และผลการประเมินพบว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ในระดับสูงถึงสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริกัญญา ปาสาจะ และปองภพ ภูจอมจิตร (2567) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ตามมาด้วยการพัฒนาบุคลากรและบรรยากาศนวัตกรรม พร้อมทั้งได้เสนอแนวทางการพัฒนา 5 ด้านที่ได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างและขับเคลื่อนกลไกต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อผลักดันให้สถานศึกษา กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในยุคปัจจุบัน

**วัตถุประสงค์ที่ 4** ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนา นวัตกรรมสถานศึกษาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนการสร้างทีมงาน และด้านการเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (R) เท่ากับ 0.896 ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.802 ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา ได้ร้อยละ 80.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถนำมาเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ  $\hat{Y} = 0.703 + 0.291X_1 + 0.241X_6 + 0.205X_7 + 0.113X_4$  สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน  $\hat{Z}_Y = 0.324Z_{X1} + 0.281Z_{X6} + 0.240Z_{X7} + 0.128Z_{X4}$  ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของอรอุมา ขอบชัยแสง และคณะ (2567 : 69) ได้ค้นพบปัจจัยสำคัญ 4 ด้านของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 68 ได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวก 2) การเป็นผู้นำตนเอง 3) การสร้างทีมงาน และ 4) การให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของภูมิภควัฒ์ ภูมพงศ์คชศร (2567) ซึ่งระบุว่าการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีระบบการทำงานที่ดี โดยมีภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุด ร่วมกับวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่กระบวนการและผลผลิตที่เป็นนวัตกรรม กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเหนือผู้นำไม่ได้เป็นเพียงแนวคิด แต่เป็นชุดพฤติกรรมที่สามารถวัดผลและทำนายความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองและสร้างสมการพยากรณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 346 คน มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือสูงถึง 0.99 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 นอกจากนี้ สมการพยากรณ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถทำนายการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา จากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา

**ข้อเสนอแนะจากการศึกษา** ผู้บริหารควรสร้างบุคลากรให้มีความเป็นเจ้าของ พัฒนาศักยภาพ และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง จากนั้นหลอมรวมเป็นทีมที่แข็งแกร่ง ผ่านการทำงานร่วมกันและเปิดให้แสดงภาวะผู้นำ ควบคู่กับการออกแบบองค์กรที่ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และขับเคลื่อนด้วยค่านิยมร่วม เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

**ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป** ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในเชิงลึก เพื่อพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยมุ่งเน้นการถอดบทเรียนจากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวแปรใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมสถานศึกษา เช่น การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และสมรรถนะของครู เพื่อให้ได้มุมมองที่สมบูรณ์และเข้าใจพลวัตของการสร้างนวัตกรรมได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- ขวัญชนก แสงทอานั่ง. (2563). รูปแบบการพัฒนาศาสนสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(7), 153-154.
- จตุรงค์ ศรีเมืองมา, ชูชีพ พุทธประเสริฐ, สำเนา หมิ่นแจ่ม และศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์. (2568). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม*, 12(6), 154.
- ช่อชะบา ชื่นบาน, อธิกร วรบำรุงกุล, สวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนากร และเรวัชญา นิลโคตร. (2567). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(8), 558-574.
- ชูศรี วงศ์รัตน. (2560). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือวิจัย*. อมรการพิมพ์.
- ดาวรุตมณ ฤทธิการ. (2558). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 24, 26-28.
- นุจรินทร์ สายพิณ, เรวัชญา นิลโคตร และวิบูลย์ บุญลอย. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่นำร่องนวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม*, 11(10), 274-283.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 4, 16.

พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. (2562, 10 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 56 ก. หน้า 102-120.

เพชรสุภักดิ์ กิจสกุล, พิภพ วังเงิน และทะนง ภูเบศร์. (2566). การพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(2), 147-158.

ภูมิภควัชร จูมพงศ์คชศร. (2567). การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 9(1), 91, 106.

วิเรืองรัตน์ แก้วทอง และนิพนธ์ วรรณเวช. (2567). การบริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 25(2), 1640.

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2567). นวัตกรรมการบริหารการศึกษา: กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร. นวัตกรรมการบริหารการศึกษา: กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร. *วารสารการบริหารและความเป็นผู้รู้ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(1), 3.

ศิริกัญญา ปาสาจะ และปองภพ ภูจอมจิตร. (2567). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 4(2), 205.

อนุวัตร ศรีพระนาม และดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2560). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 256-258.

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.