



การพัฒนาแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง
Development a transformational leadership Indicator measurement model
for Administrators of small school in Kanchanaburi Province: A second-order
confirmatory factor analysis

ปัทมพร มั่งกุล*, พีรพงศ์ ทิพนาค** และ พรเทพ เมืองแมน**

Pattamaporn Mangkun, Phiraphong Thipanak and Phontep Muangman

*, **, *** มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkok Thonburi University

Email: 6363110007.edu@bkkthon.ac.th

Received January 28, 2025 : Revised: August 30, 2025: Accepted: October 19, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี (2) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (3) วิเคราะห์ผลกระทบของแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ที่พัฒนาต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา การวิจัยนี้ใช้วิธีการแบบผสมผสาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 308 คน ซึ่งคำนวณด้วยโปรแกรม G*Power และสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการจัดชั้นภูมิแบบสัดส่วน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (Second-Order Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้ง 15 ตัวบ่งชี้ (2) แบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ที่พัฒนามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ($\chi^2/df = 1.90$, GFI = 0.98, AGFI = 0.92, TLI = 0.99, RMR = 0.01, RMSEA = 0.05) (3) แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาได้ 48.60% โดยมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และสร้างความยั่งยืนให้กับการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ชนบท

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา, การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง, โรงเรียนขนาดเล็ก



Abstract

This study aimed to (1) identify the components and indicators of transformational leadership suitable for small school administrators in Kanchanaburi Province, (2) develop and test the alignment of the measurement model for transformational leadership indicators with empirical data, and (3) analyze the model's impact on the effectiveness of school administration. A mixed-methods approach was employed, collecting data from a sample of 308 participants, calculated using the G*Power program and selected through proportional stratified random sampling. Research instruments included semi-structured interviews and a 5-point Likert scale questionnaire. Data analysis was conducted using Second-Order Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM).

The findings revealed that (1) transformational leadership consists of five components: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, and Creating a Shared Vision, with 15 indicators; (2) the developed measurement model demonstrated a high level of alignment with empirical data ($\chi^2/df = 1.90$, GFI = 0.98, AGFI = 0.92, TLI = 0.99, RMR = 0.01, RMSEA = 0.05); and (3) the model explained 48.60% of the variance in school administration effectiveness, with statistically significant positive effects. The findings provide valuable insights for developing leadership competencies among small school administrators, enhancing administrative effectiveness, and fostering sustainable education in rural areas.

Keywords: Transformational Leadership, School Administration Effectiveness, Second-Order Confirmatory Factor Analysis, Small Schools

บทนำ

ในปัจจุบัน โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน รวมถึงภาคการศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย การศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบทมีบทบาทสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่เด็กที่ขาดแคลน แต่กลับเผชิญกับปัญหาหลายประการ เช่น ขาดแคลนทรัพยากรครูผู้สอน และสื่อการเรียนการสอน (OECD, 2021; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ดังที่ปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและห่างไกล โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่

ชนบท ซึ่งมีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 ของโรงเรียนทั้งหมดในประเทศไทย จึงเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่เหล่านี้ต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการปรับตัว และแก้ไขปัญหาภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง Bass (1985) ได้เสนอว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้นับตามพัฒนาตนเองผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Bass & Avolio, 1994) ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถช่วยเสริมสร้างศักยภาพของครูและบุคลากรในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างเหมาะสม (Fullan, 2020) ในการนี้แบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมจึงสามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา งานวิจัยของ Schumacker & Lomax (2016) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาแบบจำลองการวัดที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ จะช่วยให้สามารถประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กแบบจำลองการวัดดังกล่าวสามารถนำมาใช้ตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจให้ครู การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการสร้างความร่วมมือกับชุมชน (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กยังต้องพิจารณาถึงบริบทเฉพาะของโรงเรียน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความพร้อมของทรัพยากรทางการศึกษา และความท้าทายที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและเศรษฐกิจของพื้นที่ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งสามารถช่วยสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (UNESCO, 2022)

จังหวัดกาญจนบุรีเป็นพื้นที่ที่มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่านี้ได้เผชิญกับความท้าทายด้านทรัพยากรและความต้องการทางการศึกษา ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่นี้ จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่ชนบท นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความเข้าใจถึงวิธีการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาในบริบทของประเทศไทยได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะพัฒนาแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในระดับประเทศเพื่อสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบทอย่างยั่งยืน



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี
2. เพื่อพัฒนาและทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อตรวจสอบแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานหลัก

1. แบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานรอง

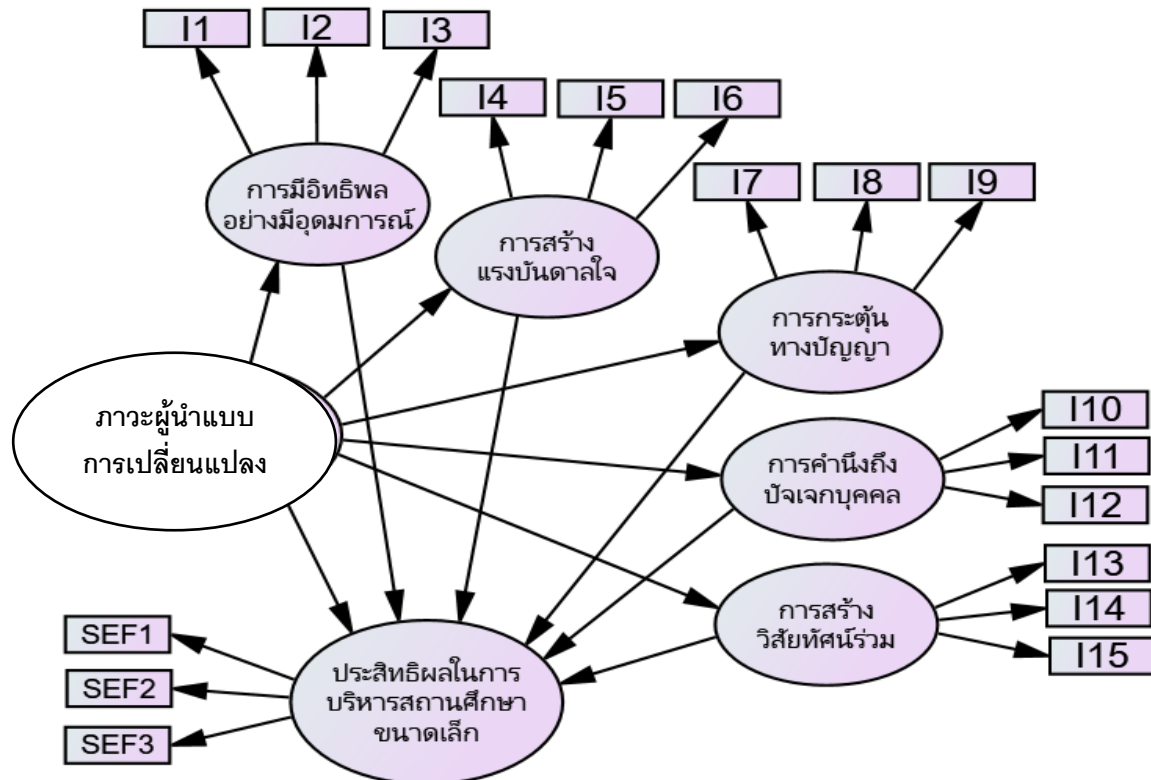
1. แบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีอิทธิพลส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา
2. องค์ประกอบของแบบจำลองแต่ละด้าน เช่น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีอิทธิพลส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี โดยอาศัยแนวคิดของ Bass and Avolio. (2003) เป็นหลัก รวมทั้งของนักวิชาการ นักวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและต่างประเทศ อาทิแนวคิดของ Podsakoff et al (1990); Bass & Avolio (1994); Leithwood & Jantzi (1996); Avolio 2003); Whitlock (2003); Li-Chaoping, Shi-Kan (2005); Li Chaoping. (2006); Northouse (2010); Hoy & Miskel (2012); Lingyu Ye & Mohamed (2021); Li Xiaonan (2022); Haiying Meng (2022); Tang Dan (2023); Huibing Cao.et.al (2023); นุชนรา รัตนศิริระประภา (2557); พิฑูล อภัยโส (2557); อัมรินทร์ โต๊ะลง (2562); จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง (2563); อีรศักดิ์ สารสมศรี (2563); และ จารุวรรณ นุสา (2564) รวมทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิอีกจำนวน 7 ท่าน ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) จำนวน 15 ตัวแปร คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

และตัวแปรประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา จากกรอบคิดของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง อาทิ Hallinger & Heck (1998), Mulford & Silins (2003), Marzano & McNulty (2005), และ Leithwood, & Jantzi (2006) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ 2) การทำงานร่วมกันในทีม และ 3) การจัดการปัญหาและพัฒนาคุณภาพ

กรอบแนวคิดที่ได้วิเคราะห์สังเคราะห์มาจากแหล่งข้อมูลดังกล่าว ได้แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพ 1.1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1: การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบบวิจัย: ใช้การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามาไม่น้อยกว่า 10 ปี เครื่องมือวิจัยในระยะนี้: ใช้แบบบันทึกข้อมูล แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และตารางเมทริกซ์ (Table Matrix) สำหรับวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การเก็บรวบรวมข้อมูล: เก็บข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิอีกจำนวน 7 ท่าน โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล: ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 2: การพัฒนาและตรวจสอบแบบจำลองการวัด แบบวิจัย: ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพัฒนาและยืนยันผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: เป็นผู้บริหารและผู้ช่วยของสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี รวม 826 คน ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 308 คน ที่ได้มาจากการคำนวณด้วยโปรแกรม G*Power (ที่ $df=84$, $power=0.8$, $error\ prob=0.05$ และ $Effect\ size=0.35$) เครื่องมือวิจัย: เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจากข้อมูลระยะที่ 1 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยผ่านการพัฒนาคุณภาพเริ่มจากการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยค่า IOC. (Item Objective Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ทุกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.60 และสูงกว่า และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วย Cronbach's Alpha coefficient ได้ค่าสูงกว่า 0.80 ขึ้นไป การเก็บรวบรวมข้อมูล: ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จึงสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมาได้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล: วิเคราะห์ขั้นพื้นฐานด้วยการแจกแจงข้อมูล เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบการกระจายตัวของข้อมูล (Normality) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์เริ่มด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยในระยะแรกได้มีการตรวจสอบสภาพ Multicollinearity ของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด การตรวจสอบความตรงและความเชื่อมั่นของแบบจำลองที่จะพัฒนา ด้วยค่า AVE (Average Extraction Variance) และค่า CR. (Composite Reliability) รวมทั้งค่าอำนาจจำแนกด้วย MSV (Maximized Share Variance) ต่อจากนั้นจึงทำการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าดัชนีตรวจสอบต่างๆ เช่น Chi-Square, Relative Chi-square, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMR, และ RMSEA (Schumacker & Lomax, 2010; Hair, et.al., 2010; Joel & Collier, 2020) และสุดท้ายจบด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง หรือ SEM (Structural Equation Model) เพื่อ ตรวจสอบอิทธิพลของแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาด้วยค่าสถิติที่สำคัญ ได้แก่ Standardized Path Coefficients), Z-test, p-value, และ R-Square

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (Second-Order Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก รวม 15 ตัวบ่งชี้ ค่า Factor Loading: 0.854–0.979 ดังแสดงในแผนภาพ 2 โดยเรียงตามความสำคัญจากมากไปน้อยดังนี้:

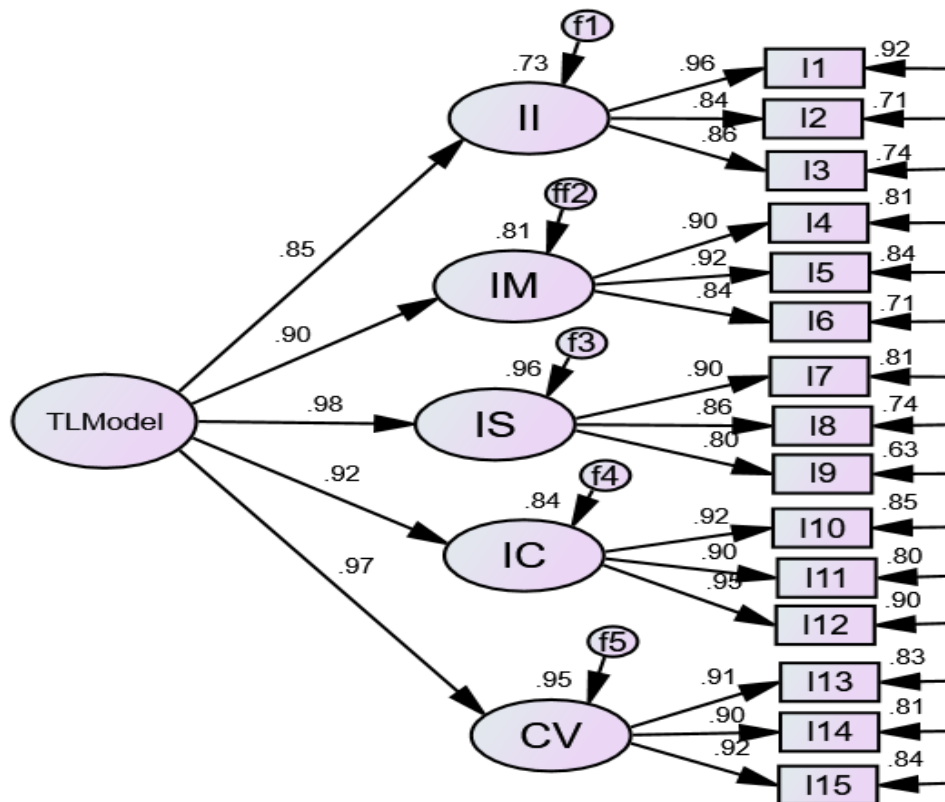
1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ: การสนับสนุนการคิดเชิงสร้างสรรค์ การมองปัญหาจากมุมมองที่หลากหลาย และการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ

2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Creating a Shared Vision) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ: การนำเสนอวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจ

3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ: การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล การให้คำปรึกษา และการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ

4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ: การสร้างแรงบันดาลใจ การสนับสนุนเชิงบวก และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

5) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ: การเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต และการยึดมั่นในค่านิยม



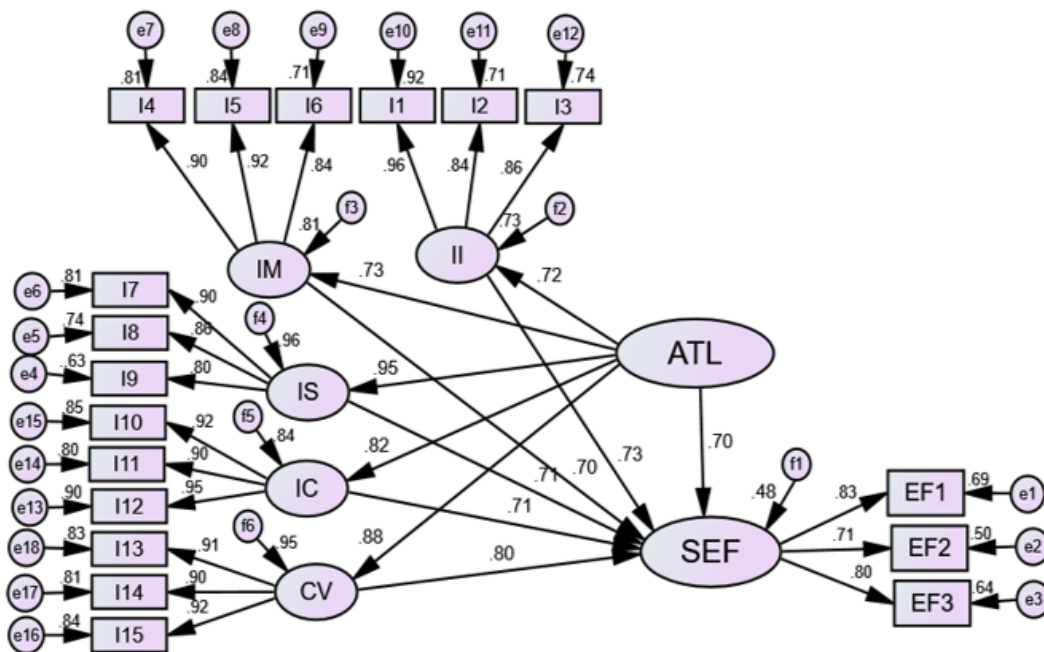
Chi-square=55.204, Relative chi-square=1.904,
df=29, p=.002, GFI= .981, AGFI=.923, TLI=.987,
RMR=.006, RMSEA=.049

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวัด พบว่าแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีความสอดคล้องสำคัญ ได้แก่: $\chi^2/df = 1.90$, GFI = 0.98, AGFI = 0.92, TLI = 0.99, RMR = 0.01, และ RMSEA = 0.05

3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของแบบจำลองต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ดังแสดงในแผนภาพ 3 และตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า:

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยค่า Standardized Estimate = 0.697 (p-value < 0.001)
- 2) ค่า $R^2 = 0.486$ ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาได้ถึง 48.60%



Chi-square= 93.044, df= 49, Relative Chi-square = 1.899, p= 0.000,
GFI= 0.962, AGFI= 0.929, TLI= 0.986, RMR= 0.016, RMSEA= 0.050

ภาพที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรีกับประสิทธิผลในการบริหาร

ตารางที่ 1 ค่าสถิติที่สำคัญของการวิเคราะห์ SEM: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา



ขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหาร

ตัวแปรที่ส่งผล		Factor loading	S.E.	Z-test	P-value	R ²	ผลการทดสอบสมมติฐาน
SEF	<--- ATL	.697	.072	8.141	***	.486	ยอมรับ
SEF	<--- II	.732	.059	12.407	***	-	ยอมรับ
SEF	<--- IM	.696	.064	10.875	***	-	ยอมรับ
SEF	<--- IS	.711	.062	11.468	***	-	ยอมรับ
SEF	<--- IC	.710	.068	10.441	***	-	ยอมรับ
SEF	<--- CV	.800	.067	11.940	***	-	ยอมรับ

*** ค่า p-value < 0.001

3) อิทธิพลขององค์ประกอบย่อย องค์ประกอบย่อยทั้งหมดมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Creating a Shared Vision: CV) (Factor Loading = 0.80) รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสำเร็จของการบริหารจัดการในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

ข้อค้นพบเพิ่มเติม ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารในการเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารในพื้นที่ชนบท โดยการให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการส่งเสริมความร่วมมือในทีมงาน นอกจากนี้แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก รวม 15 ตัวบ่งชี้ที่สะท้อนถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้:

1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยผู้บริหารสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการมองปัญหาจากมุมมองที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญสูงสุดในแบบจำลอง เนื่องจากสะท้อนถึงความสามารถในการกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาองค์กร

2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Creating a Shared Vision) ผู้บริหารนำเสนอวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาและปฏิบัติอย่างเป็นทีม

3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้บริหารดูแลและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตามความต้องการเฉพาะของแต่ละคน

4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในทีมงานผ่านการสนับสนุนเชิงบวกและการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน

5) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ มีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต

2. ความสอดคล้องของแบบจำลองการวัด แบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นแสดงให้เห็นความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีที่สำคัญ ได้แก่: ค่า $\chi^2/df = 1.904$, GFI = 0.981, AGFI = 0.923, TLI = 0.987, RMR = 0.006, และ RMSEA = 0.049

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา องค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิผลการบริหารคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบนั้น ถือว่ามีความสอดคล้องต่องานกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ Bass and Avolio (1994) ได้เสนอไว้ โดยทั้งสองท่านเน้นย้ำว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงบวกและสามารถสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทีม จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Burns (1978) ผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้หนึ่งโดยระบุว่าผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะไม่เพียงแค่สร้างผลกระทบต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงบุคลากรผ่านการสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างความท้าทายเชิงปัญญาให้กับทีมงานอีกด้วย นอกจากนี้ Tichy & Devanna (1986); Day et al. (2010); Hallinger & Heck (2011); Sun, Chen และ Zhang (2017) ที่ยืนยันถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน รวมทั้งการสนับสนุนจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในมุมมองของผู้วิจัยเองมีความเห็นว่าเห็นว่าการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กมักมีข้อจำกัดทั้งในด้านทรัพยากรและบุคลากร การสร้างผู้นำที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาขนาดเล็กสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดและพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบในการวิจัยนี้ ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการดูแลและส่งเสริมบุคลากรเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และในการนำไปประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยเชื่อว่าแบบจำลองนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำในสถานศึกษาขนาดเล็กอื่นๆ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทที่ทรัพยากรมีจำกัดและจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การใช้แนวทางนี้จะช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะในการกระตุ้นให้บุคลากรสามารถมองเห็นปัญหาจากมุมมองที่หลากหลายและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก โดยมีค่าสถิติที่สำคัญ ได้แก่ $\chi^2/df = 1.904$, GFI = 0.981, AGFI = 0.923, TLI = 0.987, RMR = 0.006, และ RMSEA = 0.049 ผลจากดัชนีเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า แบบจำลองมีความเหมาะสมในการอธิบายข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งบ่งชี้ถึงความสอดคล้องโดยรวมของแบบจำลอง ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Byrne (2010) ที่กล่าวว่า การใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ช่วยในการตรวจสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถระบุความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพบว่าแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถอธิบายองค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานวิจัยของ Hair et al. (2010) ที่ระบุระบุว่าค่า RMSEA และค่า χ^2/df ที่ต่ำกว่า 2.0 แสดงถึงความสอดคล้องที่ดีของแบบจำลองกับข้อมูล ซึ่งเป็นผลที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ที่ได้ดำเนินการในครั้งนี้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Kline (2015) ที่ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการตรวจสอบโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทองค์กรต่างๆ พบว่าค่าดัชนี GFI, TLI, และ RMSEA ที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเป็นตัวบ่งชี้ความสอดคล้องที่ดีของแบบจำลองเชิงโครงสร้าง

จากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยแสดงว่าแบบจำลองการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรีสามารถอธิบายองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบบจำลองนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ที่มีความสำคัญเรียงลำดับ ดังนี้

การกระตุ้นทางปัญญา เป็นองค์ประกอบที่มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่าง และการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Tichy & Devanna (1986), Bass และ Riggio (2006), Sun, Chen และ Zhang (2017) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรคิดเชิงสร้างสรรค์จะช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคต

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารที่สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ร่วมกับ

ทีมงานจะสามารถสร้างความร่วมมือและความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน แนวคิดนี้สนับสนุนโดย Kotter (1996), Leithwood และ Jantzi (2006), และ พรชัย ทองมา (2562) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจะช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ก็เป็นอีกองค์ประกอบที่เน้นถึงการดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและความต้องการของบุคลากร จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994), Hoy และ Miskel (2012) ระบุว่าทำให้คำปรึกษาและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแบบเฉพาะตัว จะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในการทำงานที่เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใส่ใจและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล

การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรและสนับสนุนให้บุคลากรเชื่อมั่นในเป้าหมายและความท้าทาย จะช่วยให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจาก Leithwood et al. (2008), Day et al. (2010) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารที่มีคุณธรรมและเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือจะสามารถสร้างความไว้วางใจและความเคารพจากบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต จะช่วยให้ทีมงานมีความมั่นคงและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Robinson et al (2008), Northouse (2018) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือและทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาในตัวผู้นำ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ATL) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา (SEF) โดยค่า Standardized Estimate = 0.697 และ p-value < 0.001 ซึ่งแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่าง ATL และ SEF นั้นมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า $R^2 = 0.486$ แสดงให้เห็นว่า ATL สามารถอธิบายความแปรปรวนของ SEF ได้ถึง 48.60% ผลการวิเคราะห์นี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา” อย่างชัดเจน อีกทั้งในแต่ละองค์ประกอบย่อย: การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II), การสร้างแรงบันดาลใจ (IM), การกระตุ้นทางปัญญา (IS), การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (CV) สามารถมีอิทธิพลส่งผลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ควรเน้นให้ความสำคัญมากกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ (เพราะมีค่า Factor Loading = 0.80) ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์กรโดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จะ

สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่ง Bass and Riggio (2006) ระบุว่าผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มผลลัพธ์ที่ดีในการทำงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการที่ ATL มีผลเชิงบวกต่อ SEF ในการวิจัยนี้ หรืองานวิจัยของ Hallinger and Heck (2011) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนหลายแห่งในเอเชีย พบว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการคิดเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องการการพัฒนาและการปรับตัว เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พรณราย วงษ์ศรี. (2558) ที่ทำการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ Leithwood et al. (2008) ยังได้ระบุระบุในงานวิจัยของพวกเขาอีกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันจะช่วยเพิ่มผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงานของครูหรือการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอีกด้วย รวมทั้งงานวิจัยของ Robinson et al. (2008) ก็ได้ยืนยันถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วม ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานในองค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการความยืดหยุ่นและการปรับตัว ส่วน Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017) ได้ทำการวิจัยในประเทศจีน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ซึ่งผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จะส่งผลที่ชัดเจนต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Lingyu Ye & Mohamed-A (2021): ทำวิจัยเรื่อง "Transformational Leadership and School Effectiveness: A Comparative Study in Chinese and Southeast Asian Contexts" ซึ่งศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของประเทศจีนและประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น เวียดนาม และอินโดนีเซีย โดยวิเคราะห์ผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน Li Xiaonan (2022): "The Role of Leadership in Educational Administration in Chinese Rural Schools" งานวิจัยนี้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในชนบทของจีน และดูผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย ซึ่งก็ได้ผลที่สอดคล้องกัน คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน รวมทั้งผลการวิจัยของ ศุภชัย ศรีพงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและการเพิ่ม และ พรชัย ทองมา (2562) ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของจังหวัดนครราชสีมา พบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้ง การวิจัยของ อิศศักดิ์ สารสมศรี. (2563) ที่พบว่าประสิทธิภาพของการดำเนินงานในสถานศึกษา โดยการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร

สำหรับในมุมมองของผู้วิจัยเองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรีมีผลเชิงบวกที่สำคัญต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและการพัฒนาทักษะ จะส่งผลให้สถานศึกษามีการพัฒนาที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำในสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้สามารถใช้ทักษะที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะการสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย:

- 1) กระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดทำนโยบายที่เน้นการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้
- 2) ควรมีการส่งเสริมให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีการอบรมและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร โดยการจัด โครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำ ที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนการทำงานร่วมกันในทีม
- 3) ควรมีการจัดทำ นโยบายสนับสนุนงบประมาณ สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรทางการศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปรับใช้:

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเน้นการพัฒนาใน 5 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

2) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการพัฒนาทักษะการบริหาร เช่น การสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรมองปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) ควรจัดให้มีการ ประเมินและติดตามผลการพัฒนาผู้นำ อย่างต่อเนื่อง โดยการวัดผลการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนาทักษะของตนได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการ ศึกษาผลกระทบระยะยาว ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและผลการเรียนรู้ของนักเรียนในระยะยาว

2) ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมในบริบทของ สถานศึกษาในพื้นที่อื่นๆ ที่มีบริบทแตกต่างจากจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในผลลัพธ์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ที่มีทรัพยากรและปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกัน

3) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้

4) ควรมีการพัฒนา เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมสำหรับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทย โดยเน้นการสร้างแบบวัดที่ครอบคลุมทุกมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปใช้ได้สถานศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

สำหรับแนวทางในการวิจัยที่ควรนำไปทำต่อ

1. การศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เนื่องจากผลการวิจัยปัจจุบันแสดงให้เห็นถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน แต่ยังไม่มีการศึกษาผลกระทบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษา ดังนั้น งานวิจัยต่อไปควรเน้นการสำรวจว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างไร ทั้งในด้านพัฒนาการของนักเรียน, ความก้าวหน้าทางวิชาการ, หรือทักษะอื่นๆ เช่น ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์

2. การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครูและบุคลากร แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการบริหาร แต่การวิจัยเพิ่มเติมควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาบุคลากร การศึกษานี้จะช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเป็นผู้นำที่ดีและความสำเร็จของครูในองค์กร

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการวิจัยนี้เน้นที่สถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรี ดังนั้น การวิจัยในอนาคตควรทำการเปรียบเทียบผลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก โดยศึกษาในด้านผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดและทรัพยากรที่แตกต่างกัน เพื่อให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียของการใช้ภาวะผู้นำในบริบทที่แตกต่างกัน

4. การศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เช่น การใช้สื่อดิจิทัลในห้องเรียน การสอนออนไลน์ ฯลฯ การศึกษาถึงบทบาทของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จะช่วยให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถรับมือและปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างไร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการปรับตัวในสถานการณ์วิกฤต การวิจัยที่ศึกษา บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการปรับตัวของสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต เช่น ในช่วงการระบาดของโรค, ปัญหาภัยพิบัติ, หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ จะช่วยให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการช่วยให้สถานศึกษารับมือกับสถานการณ์วิกฤตได้อย่างไร และสามารถปรับตัวเพื่อให้การบริหารงานยังคงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในประเทศไทย อีกหนึ่งงานวิจัยที่สำคัญคือ การพัฒนาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาในประเทศไทย โดยเน้นให้มีการวัดที่ครอบคลุมทุกมิติของภาวะผู้นำและสามารถนำไปใช้ในบริบทที่หลากหลายของสถานศึกษาในไทย ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลและพัฒนาผู้นำได้อย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

- จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน. *วารสารการศึกษาและการบริหารจัดการศึกษา*, 8(2), 67–80.
- จารุวรรณ นุสา. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(1), 42–58.
- ธีรศักดิ์ สารสมักร. (2563). บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย. *วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, สถาบันการศึกษาแห่งประเทศไทย*, หน้า 105–120.
- นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานของครู. *วารสารวิจัยการบริหารการศึกษา*, 9(1), 25–40.



- พรชัย ทองมา. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารการบริหารการศึกษาและการพัฒนา
คุณภาพ*, 10(3), 78–95.
- พรรณราย วงษ์ศรี. (2558). ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตการศึกษาภาคใต้
ที่มีต่อความสำเร็จในงานการบริหารสถานศึกษา. *วารสารการวิจัยการบริหารการศึกษา*, 15(4), 20–
35.
- พิฑูล อภัยโส. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ
โรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม จริยธรรม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]
- ศุภชัย ศรีพงษ์. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตภาคกลางที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู. *วารสารวิชาการการบริหารการศึกษา*, 12(2), 45–62.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). รายงานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2565. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่
13 (พ.ศ. 2566–2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อัมรินทร์ โตะลง (2562). "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2." *มหาวิทยาลัยราช
ภัฏรำไพพรรณี*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through
transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum
Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications,
and programming*. Routledge.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2010). *The impact of school leadership on pupil outcomes:
Final report. Research Report, DCSF-RR108. Department for Children, Schools, and
Families*.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data
analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th
ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares
structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.



- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 149–173. <https://doi.org/10.1080/09243453.2011.565777>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Joel, M., & Collier, A. (2020). *Applied structural equation modeling: A practical guide*. Routledge.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Li, X. (2022). The role of leadership in educational administration in Chinese rural schools. *Asia Pacific Education Review*, 23(2), 145–160. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09703-7>
- Lingyu, Y., & Mohamed-A, A. (2021). Transformational leadership and school effectiveness: A comparative study in Chinese and Southeast Asian contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 24(4), 563–578. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1572094>
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for organisational learning and improved student outcomes – What do we know? *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175–195. <https://doi.org/10.1080/0305764032000082401>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>



- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.). Taylor & Francis.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). A beginner's guide to structural equation modeling (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315749105>
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). School leadership research in China: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 101–122. <https://doi.org/10.1177/1741143216659297>
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. Wiley.
- UNESCO. (2022). Transforming education: From crisis to recovery and beyond. UNESCO Publishing. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/education>