

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ
GUIDELINES FOR DEVELOPING ADAPTIVE LEADERSHIP IN SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF CHAIYAPHUM PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREAs

ระพีพรรณ แผงโสภา^{1*}, เสาวณี สิริสุขศิลป์² และสิทธิพงศ์ สมเดช³

Rapeephan Phaengsopha^{1*}, Saowanee Sirisooksilp² and Sittipong Somdetch³

Email: Rapeephan.psp@gmail.com^{1*}, saotri@kku.ac.th²

and sittipong.sd@hotmail.com³

¹ นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

¹ Ph.D. Student, Educational Administration,

Faculty of Education, Khon Kaen University

² รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² Associate Professor, Educational Administration,

Faculty of Education, Khon Kaen University

³ อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

³ Lecturer, Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

(Receipt of the manuscript: April 10, 2026; Receipt of the revised manuscript:
June 4, 2026; Acceptance of the final manuscript: June 9, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้กำหนดขนาดตาม Hair et al. (2010) 20 คน ต่อ 1พารามิเตอร์ (มีจำนวน 16 พารามิเตอร์) ได้แก่ ผู้บริหาร

สถานศึกษา จำนวน 320 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.941 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความท้าทาย การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง รวม 12 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่า $\chi^2 = 59.008$, $df = 49$, $\chi^2/df = 1.204$, $p\text{-value} = 0.1549$, $RMSEA = 0.025$, $SRMR = 0.015$, $CFI = 0.997$ และ $TLI = 0.996$ ทั้งนี้ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ การพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง ($\beta = 0.923$) รองลงมา คือ การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม ($\beta = 0.922$) และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวิเคราะห์ความท้าทาย โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการประเมินความเสี่ยงและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมวางแผนและแก้ปัญหาภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ 3) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปิดรับนวัตกรรม และ 4) ด้านการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง การโค้ช และการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน / ผู้บริหารสถานศึกษา / การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

Abstract

The purposes of this research were to: (1) investigate the components and indicators of adaptive leadership among school administrators; (2) examine the construct validity of the adaptive leadership model for school administrators; and (3) propose guidelines for developing adaptive leadership among school administrators under the Chaiyaphum Primary Educational Service Area Offices.

This study employed a two-phase mixed-methods research design. Phase 1 involved quantitative research. The sample consisted of 320 school administrators, selected through multi-stage random sampling. The sample size was determined based on Hair et al. (2010), who recommend 20 participants per observed variable. As the study included 16 observed variables, the sample size was set at 320 participants. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire, with an overall reliability coefficient of 0.941. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and confirmatory factor analysis. Phase 2 involved qualitative research. The key informants consisted of five experts selected through purposive sampling. The research instrument was a semi-structured interview form, and the data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that 1) adaptive leadership among school administrators consisted of four components and 12 indicators; 2) the construct validity analysis showed that the model was consistent with the empirical data, with $\chi^2 = 59.008$, $df = 49$, $\chi^2/df = 1.204$, $p\text{-value} = 0.1549$, $RMSEA = 0.025$, $SRMR = 0.015$, $CFI = 0.997$, and $TLI = 0.996$. The component with the highest factor loading was continuous team development ($\beta = 0.923$), whereas the component with the lowest factor loading was challenge analysis ($\beta = 0.922$); and 3) the proposed guidelines for developing adaptive leadership among school administrators comprised four components: (1) challenge analysis, which emphasizes the use of information systems to assess risks and anticipate changes; (2) driving participation, which promotes collaboration among all sectors in planning and problem-solving; (3) creating a change-enabling environment, which focuses on fostering trust and teamwork; and (4) continuous team development, which emphasizes continuous support, supervision, and professional development to strengthen the competencies of educational personnel.

Keywords: Adaptive Leadership / School Administrators / Confirmatory Factor Analysis

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และไม่แน่นอน ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของโลก ประเทศไทยจึงให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Office of the Education Council, 2021) ขณะเดียวกัน ระบบการศึกษาจำเป็นต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อทักษะแห่งอนาคตและโลกอาชีพที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (OECD, 2025) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จึงเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการบริหารองค์กรในภาวะที่มีความท้าทายสูง เพราะผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย แต่ต้องสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ แยกแยะปัญหาเชิงเทคนิคออกจากปัญหาเชิงปรับตัว สร้างความเข้าใจร่วม และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Heifetz, Grashow and Linsky, 2009) แนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับมุมมองที่ว่า ผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมและกลยุทธ์การบริหารให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Yukl & Mahsud, 2010) และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (DeRue, 2011) นอกจากนี้ ผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องยังช่วยให้องค์กรเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับบริบทประเทศไทย ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ และเทคนิคการบริหารเพื่อปรับองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสถานศึกษาต้องเผชิญความท้าทายทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และการจัดการเรียนรู้ (ภาณุพงศ์ อุณาตติ และคณะ, 2566) อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในด้านการสนับสนุนครู การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง (ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี, 2566) โดยสาระสำคัญของภาวะผู้นำลักษณะนี้สะท้อนถึง การคิดเชิงองค์รวม การกำหนดประเด็นท้าทายเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม การปรับตัวด้วยความฉลาดทางอารมณ์ และการคิดอย่างเป็นระบบ ยืดหยุ่น และสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมองภาพรวมขององค์กรได้อย่างรอบด้าน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (เพ็ญผกา ปัญจนะ และคณะ, 2567)

อย่างไรก็ตาม ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิทั้ง 3 เขต แม้จะมีการกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาศักยภาพผู้บริหารและครู และรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง แต่ในทางปฏิบัติยังพบข้อจำกัดหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายจากส่วนกลางที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การยึดติดกับรูปแบบการบริหารเดิมที่ขาดความยืดหยุ่น และการขาดแนวทางเชิงระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ซึ่ง Heifetz et al. (2009) ชี้ว่าปัญหาเหล่านี้จัดเป็น "ความท้าทายเชิงปรับตัว" (Adaptive Challenges) ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการบริหารแบบเดิม แต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ สร้างการมีส่วนร่วม และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ DeRue (2011) ยังอธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่ต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ การขาดแนวทางดังกล่าวจึงเป็นช่องว่างสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ส่งผลให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษายังไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1, 2568; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2, 2568; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3, 2568)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิทั้ง 3 เขต เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนให้มีความชัดเจนเชิงโครงสร้าง และพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ งานวิจัยนี้จึงนำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

โมเดลของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อน วิเคราะห์ความท้าทายที่เกิดขึ้น และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับบริบท (Heifetz et al., 2009) รวมทั้งเอื้อต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการพัฒนาที่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับตัวของสถานศึกษาในระยะยาว (Bagwell, 2020)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน เป็นกระบวนการนำที่มุ่งให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน แยกแยะความท้าทายที่ซับซ้อนออกจากปัญหาทั่วไป และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน (Heifetz et al., 2009) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสามารถมองภาพรวมของสถานการณ์ กำหนดประเด็นท้าทายที่สำคัญ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงาน เพราะการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษามักอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทั้งองค์กร (ณัฐภัทร อินทรปริดา และคณะ, 2565) ควบคู่กับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความร่วมมือ และการปรับระบบการบริหารให้มีความยืดหยุ่นต่อบริบทใหม่ (ภาณุพงศ์ อุณาตติ และคณะ, 2566)

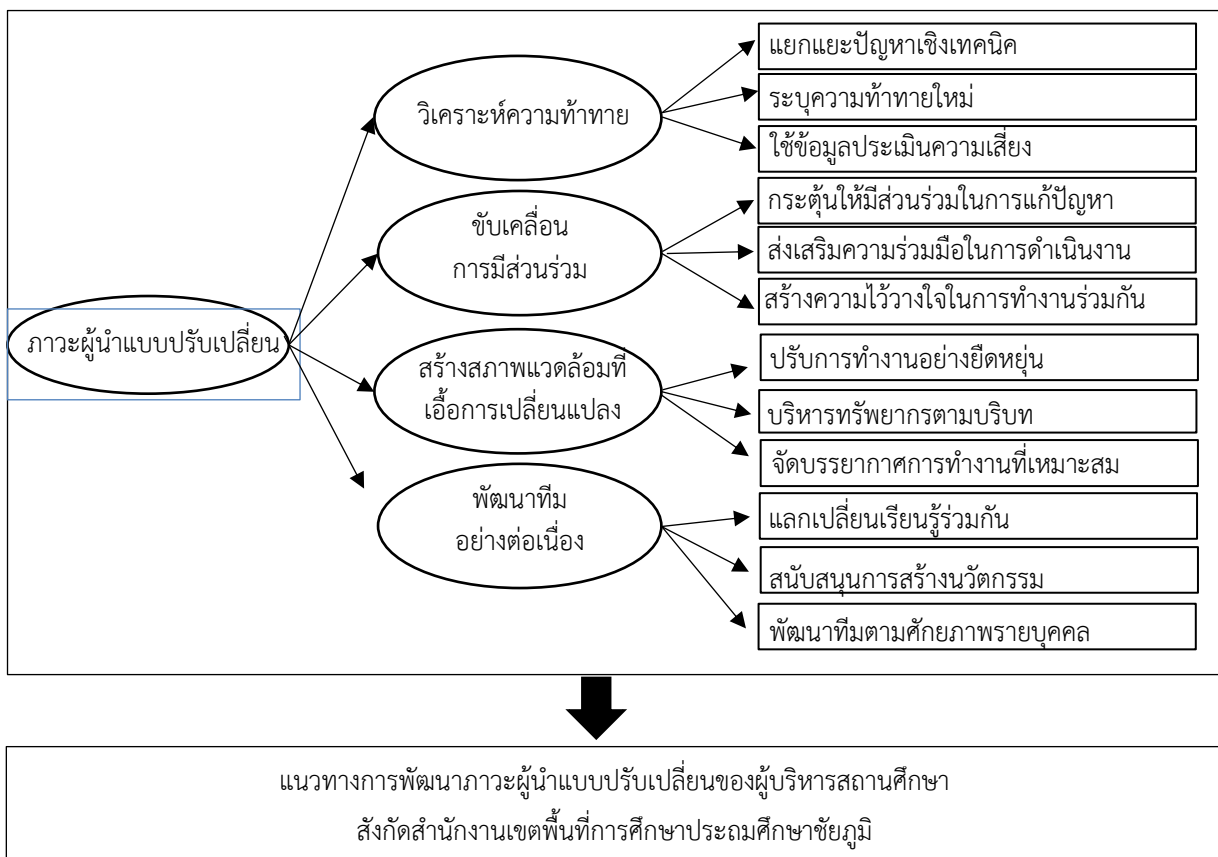
เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน พบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ความท้าทายและทำความเข้าใจสถานการณ์ขององค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางรับมือได้สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงของสถานศึกษา (Heifetz et al., 2009) ประการต่อมา ผู้บริหารต้องสามารถขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านการเปิดรับความคิดเห็น การสร้างความไว้วางใจ และการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Boikanyo, 2025) นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านบรรยากาศการทำงาน ความร่วมมือภายในองค์กร และการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ยังมีบทบาทสำคัญต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานและการปรับตัวของสถานศึกษา (Bagwell, 2020)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นกระบวนการนำที่มุ่งเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการเผชิญความท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

อย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำต้องสามารถรับรู้และวิเคราะห์ความท้าทายเชิงปรับตัว เปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ควบคู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม รวมทั้งพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความท้าทาย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจบริบท ปัญหา และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างรอบด้าน จากนั้นจึงนำไปสู่การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อร่วมกันวางแผน ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือ เมื่อเกิดการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ร่วมกัน และการเปิดรับนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรสามารถปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน สะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงต่อเนื่องในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (Heifetz et al., 2009; DeRue, 2011; Bagwell, 2020)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอ้างอิงแนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Heifetz et al. (2009) เป็นหลัก ผู้วิจัยกำหนดให้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นตัวแปรแฝง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ความท้าทาย การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละองค์ประกอบถูกอธิบายผ่านตัวบ่งชี้ จำนวนองค์ประกอบละ 3 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ใช้รูปแบบ Explanatory Sequential Design (Creswell และ Plano Clark, 2011) โดยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ จำนวน 522 คน ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 เขต

พื้นที่การศึกษา ได้แก่ เขต 1 จำนวน 192 คน เขต 2 จำนวน 186 คน และเขต 3 จำนวน 144 คน

กลุ่มตัวอย่าง ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Hair et al., 2010) ประมาณ 20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ (มีจำนวน 16 พารามิเตอร์) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) การกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตพื้นที่ใช้วิธีเทียบสัดส่วนตามจำนวนประชากรผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละเขต โดยได้กลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 จำนวน 118 คน เขต 2 จำนวน 114 คน และเขต 3 จำนวน 88 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน

กลุ่มตัวอย่าง ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี มีความรู้หรือ เคยมีประสบการณ์ในการพัฒนาหรือขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความยินดีให้ข้อมูลเชิงลึกผ่านการสัมภาษณ์อย่างครบถ้วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ ครอบคลุมเนื้อหาตามนิยามเชิงปฏิบัติการ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความท้าทาย การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง รวม 12 ตัวบ่งชี้ และมีข้อคำถามทั้งสิ้น 25 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหาและภาษา จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา จำนวน 1 คน อาจารย์ประจำสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร จำนวน 2 คน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ผลการตรวจสอบพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00

และได้นำจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของข้อคำถามรายข้อและตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถาม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Corrected Item-Total Correlation) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.455–0.796 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 0.30 ทุกข้อ ส่วนการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.941 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงและมีความเหมาะสมเพียงพอ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอิงจากกรอบแนวคิดการวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อใช้เก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในแต่ละองค์ประกอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ด้วยระบบออนไลน์ผ่าน Google form กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ ตามจำนวนที่กำหนดไว้ การวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกแบบเจาะจง โดยมีมุ่งศึกษาประเด็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ทั้งนี้ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหาต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบและกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ ดังนี้ หากค่า r เท่ากับ 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ หากค่า r อยู่ระหว่าง 0.01 ถึง 0.33 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับน้อย หากค่า r อยู่ระหว่าง 0.34 ถึง 0.67 แสดงว่ามี

ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และหากค่า r อยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2556) และได้ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) โดยค่า KMO ที่มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป หมายถึงมีความเหมาะสมในระดับดีมาก (Marvelous) สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Kaiser, 1974) ค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) ซึ่งใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่า χ^2 ที่ต่ำและค่า p-value มากกว่า .05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูล (Fan & Sivo, 2005) นอกจากนี้ พิจารณาค่าสัดส่วนไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df) โดยค่าต่ำกว่า 2.00 แสดงถึงความสอดคล้องที่ดี และค่าระหว่าง 2.00–5.00 อยู่ในระดับยอมรับได้ (Bollen, 1989) รวมถึงค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งค่าต่ำกว่า .05 แสดงถึงความสอดคล้องที่ดี และค่าระหว่าง .05 - .08 อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) สำหรับดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ CFI และ TLI หากมีค่ามากกว่า .90 แสดงถึงความสอดคล้อง และมากกว่า .95 แสดงถึงความสอดคล้องในระดับดี (Kelloway, 2015) อีกทั้งพิจารณาค่า SRMR โดยค่าต่ำกว่า .05 บ่งชี้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Schumacker & Lomax, 2010)

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เริ่มจากการถอดความ และสังเคราะห์ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

ผลการวิจัย

จากการศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ มีผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผลการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความท้าทาย มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การแยกแยะปัญหาเชิงเทคนิค การระบุความท้าทายใหม่ และการใช้ข้อมูล

ประเมินความเสี่ยง 2) การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การส่งเสริมความร่วมมือในการดำเนินงาน และการสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปรับการทำงานอย่างยืดหยุ่น การบริหารทรัพยากรตามบริบท และการจัดบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม 4) การพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาทีมตามศักยภาพรายบุคคล

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.1) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ

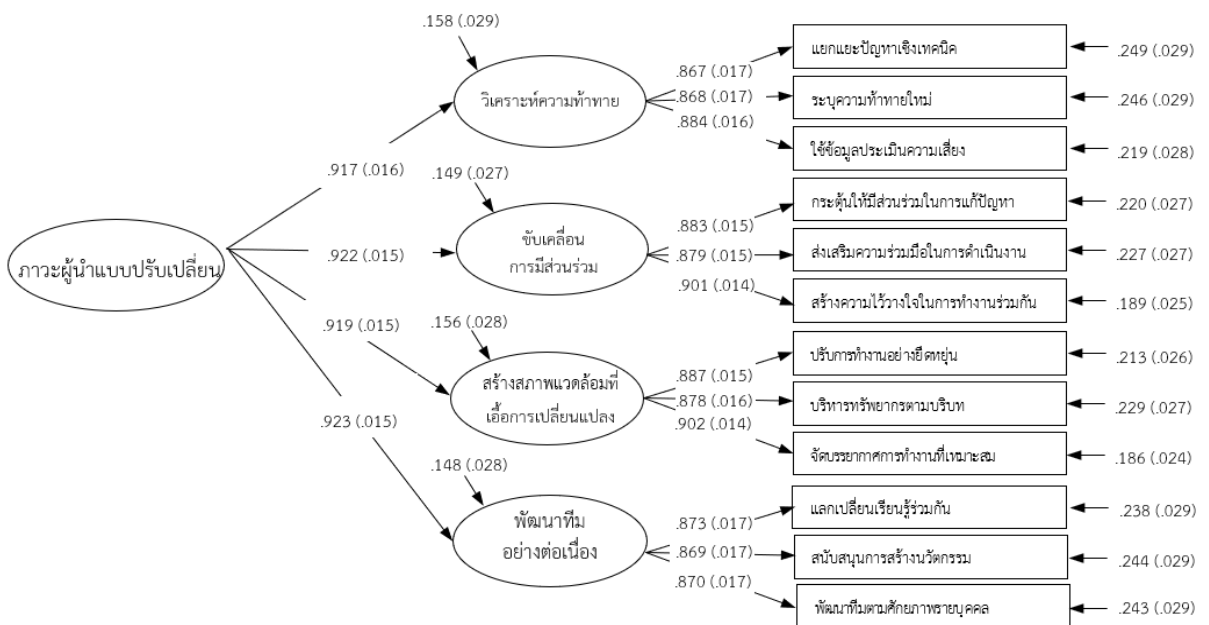
ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 12 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .607 ถึง .798 สะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูง เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) เท่ากับ .955 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดีมากสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.2) ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ

ผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 59.008 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 49 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.1549 ค่าสัดส่วนไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df) เท่ากับ 1.204 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.025 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.997 และค่าดัชนี Tucker-Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.996 รวมทั้งค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.015 จึงสรุปได้ว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีมาก

2.3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ด้านการวิเคราะห์ความท้าทาย ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ การใช้ข้อมูลประเมินความเสี่ยง ($\beta = 0.884$) ขณะที่ด้านการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม ตัวบ่งชี้ที่เด่นที่สุดคือการสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ($\beta = 0.901$) ส่วนด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ การจัดบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ($\beta = 0.902$) และด้านการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\beta = 0.873$) ทั้งนี้ องค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ การพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง ($\beta = 0.923$) ดังภาพที่ 2



$\chi^2 = 59.008$, $df = 49$, $\chi^2/df = 1.204$, $P\text{-Value} = 0.1549$, $RMSEA = 0.025$, $SRMR = 0.015$, $CFI = 0.997$, $TLI = 0.996$

ภาพที่ 2 โมเดลภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ร่วมกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารมี 4 ด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ

ด้าน	แนวทางการพัฒนา
1) การวิเคราะห์ความท้าทาย	ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และความท้าทายในบริบทของสถานศึกษา โดยเน้นการใช้ข้อมูลในการประเมินความเสี่ยง การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และการแยกแยะปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงปรับตัวอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารจัดการมีความแม่นยำและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง
2) การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม	ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน โดยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การร่วมวางแผน และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และพัฒนากลไกความร่วมมือภายในองค์กร เพื่อให้เกิดพลังการขับเคลื่อนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	แนวทางการพัฒนา
3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรให้เหมาะสมกับบริบท และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ทั้งนี้ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4) การพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาทีมตามศักยภาพรายบุคคล ควบคู่กับการสร้างระบบพี่เลี้ยง การโค้ช และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ความท้าทาย การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวบ่งชี้รวม 12 ตัว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความเป็นระบบ ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในสถานศึกษาต้องอาศัยความสามารถแบบบูรณาการ ทั้งการวิเคราะห์สถานการณ์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้ง 4 ด้านมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวพันกัน จึงสะท้อนลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Heifetz, Grashow, and Linsky (2009) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์ความท้าทาย แยกแยะปัญหา

และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Bagwell (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีมาก โดยทั้งค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลและค่าอำนาจการประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่องเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัว และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ญรัฎฐพร อินทรปริดา และคณะ (2565) ที่ชี้ว่าการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566) ที่สะท้อนว่า การพัฒนาทีมและการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสอดคล้องกับ Bagwell (2020) ที่ระบุว่าการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นฐานสำคัญของการปรับตัวและการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ความท้าทาย การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องมาจาก การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในบริบทสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการโดยอาศัยความสามารถเฉพาะบุคคลของผู้บริหารเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัย การพัฒนาบุคลากร การสร้างการมีส่วนร่วม และการจัดสภาพแวดล้อมองค์กรเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่องซึ่งทำหน้าที่เป็นฐานในการยกระดับศักยภาพของบุคลากร และการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมซึ่งเป็น

แรงผลักดันสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับ Boikanyo (2025) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสามารถขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านการเปิดรับความคิดเห็น การสร้างความไว้วางใจ และการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง ตลอดจนสอดคล้องกับ ภาณุพงศ์ อุดงชาติ และคณะ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความร่วมมือ และการปรับระบบการบริหารให้มีความยืดหยุ่นต่อบริบทใหม่ เป็นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมภายใต้ความเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก โดยเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ความท้าทาย ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความสำคัญในระดับสูง ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวไปใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

1.2 จากผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล พบว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) รวมถึงการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากร เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาในระยะยาว

1.3 จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษาได้ โดยสามารถปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา ทั้งในด้านขนาดองค์กร ทรัพยากร และความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาเกิดความ

สอดคล้องกับสภาพจริง และสามารถนำไปสู่การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่ได้จากการวิจัยซึ่งเรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ การพัฒนาที่อย่างต่อเนื่อง การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ความท้าทาย ไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หรือการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอิงตามองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างตรงจุด สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา ทั้งในด้านขนาดองค์กร ทรัพยากร และความพร้อมของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผลในเชิงปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาปัจจัยเอื้อและปัจจัยท้าทายที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ความพร้อมของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบแนวทางการพัฒนาให้มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2565). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน. *วารสารราชพฤกษ์*, 20(2), 16–28.
- ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. *วารสารศึกษิตา*, 4(3), 72–85.

- เพ็ญผกา ปัญนะ, สุมัทนา หาญสุริย์, ไชยา ภาวะบุตร, และวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์. (2567). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร: ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(48), 360–371.
- ภาณุพงศ์ อุนชาติ, เอกราช โขจิตพิมาณเวช, และยิ่งสรรค์ หาพา. (2566). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนิวนอร์มัล. *Journal of Modern Learning Development*, 9(6), 495–505.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. (2568). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570)*.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. (2568). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570)*.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. (2568). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570)*.
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 30–34.
- Boikanyo, D. H. (2025). *Adaptive leadership in times of organizational change driven by digital technologies*. IntechOpen eBooks.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. Sage.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A., (2000). *Introduction to LISREL: A guide for the uninitiated*. London: SAGE Publications, Inc.,
- Fan, X. & Sivo, S. (2005). Sensitivity of fit indexes to misspecified structural or measurement model components: Rationale of two-index strategy revisited. *Structural Equation Modeling*, 12(3), 343–367.

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*, Pearson, New York.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kelloway, E.K. (2015). *Using Mplus for Structural Equation Modeling; A Researcher's Guide*. CA: Sage Publications
- OECD. (2025). *The state of global teenage career preparation 2025*. OECD Publishing.
- Office of the Education Council. (2021). *Guidelines for competency-based curriculum*.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G., (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. 3 rd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Flexible and adaptive leadership. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81-93.