

โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจายต่อ ความผูกพันในองค์กรของครูและการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ในระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

A Causal Model of Transformational and Distributed Leadership Affecting Teachers' Organizational Commitment and Sustainable School Development in Secondary Schools of Nakhon Pathom Province

นวลพรรณ วงษ์สอด¹

Nuanphun Wongsard¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจายที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูและการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนในระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างคือครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม 400 คน คัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ($\chi^2/df = 2.00$, CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.04) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำแบบกระจาย ($\beta = 1.12$) และความผูกพันในองค์กร ($\beta = 0.75$) ภาวะผู้นำแบบกระจาย มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร ($\beta = 0.25$) และความผูกพันในองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างสูงต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.96$) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนผ่านความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Indirect Effect = 0.52) สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบเพื่อส่งเสริมความผูกพันของครู เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายพัฒนาสมรรถนะผู้นำและยกระดับคุณภาพการศึกษาผ่านการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรของครู ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการลดอัตราการโยกย้ายบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแบบกระจาย, ความผูกพันในองค์กร, การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน, โมเดลสมการโครงสร้าง

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา (หลักสูตรนานาชาติ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

¹ Lecturer, Program in Educational Administration (International Program), Faculty of Business Administration, Southeast Asia University

Corresponding Author Email: Nuanphunw@sau.ac.th

Abstracts

This research aimed to investigate the causal factors of transformational leadership and distributed leadership influencing teachers' organizational commitment and sustainable school development in secondary schools in Nakhon Pathom Province. The sample consisted of 400 secondary school teachers in Nakhon Pathom, selected through stratified random sampling. The research instrument was a 5-point Likert scale questionnaire validated for content validity and reliability. Data were analyzed using descriptive statistics, correlation, and Structural Equation Modeling (SEM).

The results indicated that the structural equation model demonstrated a good fit with the empirical data ($\chi^2/df = 2.00$, CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.04). Hypothesis testing revealed that transformational leadership had a positive direct effect on distributed leadership ($\beta = 1.12$) and organizational commitment ($\beta = 0.75$). Distributed leadership had a positive direct effect on organizational commitment ($\beta = 0.25$). Furthermore, organizational commitment exerted a strong positive direct effect on sustainable school development ($\beta = 0.96$). Transformational leadership also had a significant indirect effect on sustainable school development through organizational commitment (Indirect Effect = 0.52). In conclusion, developing both leadership styles to enhance teacher commitment is a crucial mechanism for driving secondary school success. These findings provide guidelines for formulating policies to develop leadership competencies and elevate educational quality through participatory management, ultimately fostering organizational commitment, reducing staff turnover rates, and enhancing operational efficiency.

Keywords: Transformational Leadership, Distributed Leadership, Organizational Commitment, Sustainable School Development, Structural Equation Modeling

บทนำ

ระบบการศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย กำลังเผชิญกับความท้าทายระดับโลกในยุคแห่งความผันผวน (VUCA World) ซึ่งมีลักษณะเด่นคือความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (พระมหาพิเชฐ สุขสมาน และคณะ, 2566) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว (Digital Disruption) และความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับกระบวนการทัศน์จากเดิมที่เน้นเพียงวิชาการไปสู่ การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (Hargreaves & Fink, 2003; UNESCO, 2017) โดยท่ามกลางความท้าทายดังกล่าว บทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงทวี

ความสำคัญยิ่งขึ้นในฐานะกลไกหลักที่จะนำพาองค์กรฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา วรรณกรรมทางการบริหารการศึกษาในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำร่วมสมัยสองรูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามให้ทำงานเกินกว่าความคาดหวังเดิม (Bass & Avolio, 1994) และภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการนำพาองค์กร (Harris, 2004) โดยจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง Liu et al. (2025) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันในองค์กรของครู โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างซับซ้อน และสอดคล้องกับงานของ UNESCO (2017) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายช่วยขยายผลความสำเร็จของโรงเรียนผ่านกระบวนการทำงานแบบเครือข่ายและการตัดสินใจร่วมกัน ส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาเพิ่มสูงขึ้นอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ พรพนภัทร รัชตกรตระกูล (2567) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความผูกพันในองค์กรของครู โดยเฉพาะในมิติด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งอาจไม่เพียงพอที่จะรับประกันความสำเร็จ เพราะปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมต้องเผชิญกับสภาวะความกดดันจากการขยายตัวของสังคมเมืองและการเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภูมิภาค ทำให้ครูต้องแบกรับภาระงานทั้งด้านวิชาการและการตอบสนองต่อเกณฑ์มาตรฐานภายนอกที่สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดปัญหาความเหนื่อยล้าในการทำงาน (Burnout) และแรงจูงใจที่ลดลง ซึ่งนำไปสู่การขอย้ายถิ่นฐานหรือลาออกจากระบบในอัตราที่น่ากังวล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2567) ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถรักษาและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนภารกิจได้ ปัญหาความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของครูจึงเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่น่าจับตามอง ผลการสำรวจในระยะหลังพบว่าครูในหลายสังกัดยังคงมีความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพและมีแนวโน้มการลาออกที่สูง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) ความผูกพันของครู ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไป และการตระหนักถึงต้นทุนหากต้องลาออก (Meyer & Allen, 1991) จึงถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลลัพธ์ของโรงเรียน (ธนารนิลน้อย, 2565)

แม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันของครู หรือระหว่างความผูกพันกับผลลัพธ์ของโรงเรียนอยู่บ้าง แต่ยังคงมีช่องว่างขององค์ความรู้ (Research Gap) ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อนของตัวแปรเหล่านี้ร่วมกันในลักษณะของโมเดลบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่มีการศึกษาที่ตรวจสอบบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจาย ว่าส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยมีความผูกพันของครูทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง (Mediating Variable)

ได้อย่างไรและมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมซึ่งมีลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจที่เฉพาะตัว ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งพัฒนาโมเดลบูรณาการเพื่อชี้ให้เห็นว่าการปรับปรุงบทบาทของผู้นำทั้งสองรูปแบบจะช่วยสร้างความผูกพันในองค์กรของครู ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกกลาง (Mediator) ในการลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเสนอแนวทางให้ผู้บริหารเปลี่ยนจากการควบคุมเป็นการสนับสนุน อันเป็นปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ท่ามกลางความท้าทายทางสังคมและเศรษฐกิจที่เฉพาะตัวของจังหวัดนครปฐมได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจายที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู และการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนในระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

สมมติฐานการวิจัย

- H₁: ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของครู
- H₂: ภาวะผู้นำแบบกระจายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของครู
- H₃: ความผูกพันในองค์กรของครูมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน
- H₄: ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีผลทางอ้อมต่อการพัฒนาโรงเรียนผ่านความผูกพันของครู

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตนเองและองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bass & Riggio, 2006) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Liu et al., 2025) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนผ่านการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจาย

ภาวะผู้นำแบบกระจาย หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ไม่ได้ยึดติดอยู่กับตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและบทบาทความเป็นผู้นำไปยังบุคลากรในทุกระดับของสถานศึกษา โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบท

สถานการณ์ เพื่อร่วมกันตัดสินใจและแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Tao et al., 2025) โดยภาวะผู้นำแบบกระจาย สามารถช่วยลดภาระงานที่กระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหาร และเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกร่วมกันและมีคุณค่าในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง (Sonmez et al., 2024)

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

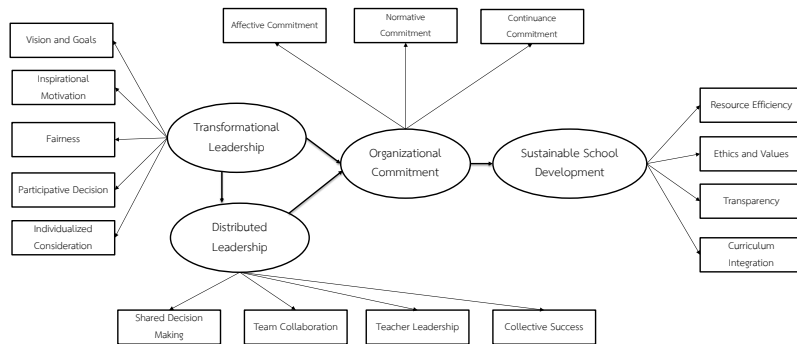
ความผูกพันในองค์กร หมายถึง สภาวะทางจิตใจและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกผ่านความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ส่วนรวม และต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ (Liu et al., 2025) ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Allen & Meyer, 1990) ทั้งนี้ ความผูกพันในองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา เนื่องจากครูที่มีความผูกพันสูงจะมีพฤติกรรมการทำงานที่เกินกว่าภาระหน้าที่ปกติ มีอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกต่ำลง ทำให้องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าไว้ได้ท่ามกลางภาวะวิกฤตหรือความเปลี่ยนแปลงได้ (Liu & Malik, 2025; พรณภัทร รัชตกรตระกูล, 2567)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน หมายถึง กระบวนการพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความสมดุลและความต่อเนื่องในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยไม่ได้หวังเพียงผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น แต่ครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงความสามารถในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างยาวนาน (Sonmez et al., 2024; Hargreaves & Fink, 2006)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัยที่ต้องการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุที่มุ่งอธิบายการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนผ่านกลไกการบริหารแบบบูรณาการ โดยกำหนดให้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) ภาวะผู้นำแบบกระจาย ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและการสร้างแรงบันดาลใจในสถานศึกษา ซึ่งอิทธิพลจากผู้นำทั้งสองรูปแบบจะถูกส่งผ่านไปยัง ความผูกพันในองค์กรของครู ในฐานะตัวแปรกลางที่ทำหน้าที่เปลี่ยนผ่านความรู้สึกเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้กลายเป็นการเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นตัวแปรตามที่เป็นเป้าหมายสูงสุด เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและมั่นคงในระยะยาวของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผ่านการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งครอบคลุมสถานศึกษาใน 2 สังกัดที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้แก่ 1) สังกัดรัฐบาล ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (สพม. นครปฐม) และโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และ 2) สังกัดเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดนครปฐมทั้งรัฐบาล และเอกชน จำนวน 400 คน ซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ที่มีตัวแปรสังเกตได้ 20 ตัว ตามหลักเกณฑ์ของ Hair et al. (2014) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือและมีอำนาจการทดสอบทางสถิติที่เพียงพอ

1.3 การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มหลายขั้นตอน (Multi-stage Cluster Random Sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ครอบคลุมลักษณะของประชากรครูในจังหวัดนครปฐม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) โดยแบ่งกลุ่มโรงเรียนออกตามขนาด คือ ขนาดกลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ เพื่อแยกประชากรออกเป็นกลุ่ม (Clusters) จากนั้นจึงทำการสุ่มโรงเรียนตัวแทนจากแต่ละขนาดกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างครูภายในโรงเรียนเหล่านั้นด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนจำนวนประชากรครูในแต่ละสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, 2568) จนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบ 400 คน รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน (คน)
โรงเรียนขนาดกลาง	179
โรงเรียนขนาดใหญ่	69
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	152
รวม	400

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบกระจาย ความผูกพันในองค์กร และการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) ตั้งแต่ 1 – 5 (น้อยที่สุด - มากที่สุด)

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

เครื่องมือวิจัยได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00) และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คนเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งพบว่ามีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.897 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ($\alpha > .70$) จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้จริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการอำนวยความสะดวกเพื่อแจกแบบสอบถามให้แก่ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และนัดหมายวันเวลาเพื่อรับแบบสอบถามคืน ซึ่งสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้ร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงสาเหตุ การวิเคราะห์ SEM ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลักคือ 1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินคุณภาพของเครื่องมือวัดด้านความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง และ 2) การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลระหว่างตัวแปร

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ต่อตัวแปรแฝงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบกระจาย ความผูกพันในองค์กร และการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกองค์ประกอบ (ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ระหว่าง 4.12-4.50) สำหรับข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ($n = 400$) พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (56.0%) มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี (47.0%) และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (52.0%)

2. การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model Analysis)

การวิเคราะห์โมเดลการวัดเป็นการประเมินคุณภาพของเครื่องมือวัดก่อนการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง โดยผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวพบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ($\chi^2/df < 3$, CFI $> .95$, TLI $> .95$, RMSEA $< .06$, SRMR $< .08$) และเมื่อประเมินคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) พบว่าเครื่องมือวัดมีคุณภาพในระดับที่น่าเชื่อถือดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรงโดยรวม และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

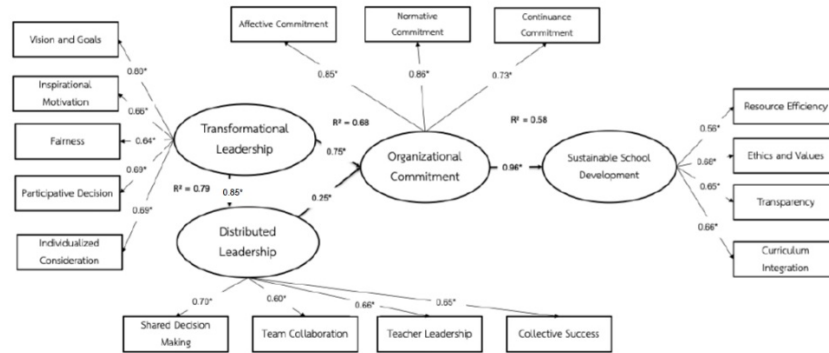
ตัวแปรแฝง	Cronbach's α	Composite Reliability (ω)	AVE	TL	DL	OC	SD
1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TL)	0.82	0.85	0.50	0.707			
2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (DL)	0.82	0.78	0.46	0.62	0.678		
3. ความผูกพันในองค์กร (OC)	0.86	0.90	0.59	0.59	0.60	0.768	
4. การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (SD)	0.79	0.78	0.53	0.57	0.58	0.63	0.728

หมายเหตุ: ค่าในแนวทแยงมุม (ตัวหนา) คือค่ารากที่สองของ AVE (AVE) ส่วนค่าอื่น ๆ ในแนวทแยงมุมคือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรแฝง

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพของเครื่องมือวัดมีความน่าเชื่อถือและเที่ยงตรงในระดับที่เหมาะสม โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α) และค่าความเชื่อมั่นรวม (Composite Reliability: ω) ของทุกตัวแปรสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ซึ่งยืนยันถึงความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดในด้านความเที่ยงตรงโดยรวมนั้น ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนร่วม (AVE) ของตัวแปรส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (≥ 0.50) นอกจากนี้ การวิเคราะห์ยังสนับสนุนความเที่ยงตรงเชิงจำแนก โดยค่ารากที่สองของ AVE (ค่าตัวหนาในแนวทแยงมุมในตารางที่ 2) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นกับตัวแปรอื่น ๆ ทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเครื่องมือวัดมีคุณภาพดีพร้อมสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model) พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ($\chi^2/df = 2.00$, CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.04) โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างแสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจายต่อความผูกพันในองค์กรและการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			t-value	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)
		b	SE	β		
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	วิสัยทัศน์และเป้าหมาย	1.00	-	0.80	-	0.64
	แรงบันดาลใจ	0.82	0.06	0.66	14.57	0.43
	ความยุติธรรม	0.88	0.06	0.64	14.01	0.41
	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.89	0.06	0.69	15.50	0.48
	การดูแลรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง	0.99	0.06	0.69	15.54	0.48
ภาวะผู้นำแบบกระจาย	การตัดสินใจร่วมกัน	1.00	-	0.70	-	0.50
	ความร่วมมือในทีม	0.92	0.07	0.60	12.85	0.36
	ภาวะผู้นำของครู	0.89	0.06	0.66	13.99	0.43
	ความสำเร็จร่วมกัน	0.86	0.06	0.65	13.92	0.43
ความผูกพันในองค์กร	ความผูกพันทางอารมณ์	1.00	-	0.85	-	0.72
	ความผูกพันตามบรรทัดฐาน	1.20	0.05	0.86	22.58	0.74
	ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง	1.08	0.06	0.73	17.36	0.54
การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน	ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร	1.00	-	0.56	-	0.32
	คุณธรรมและจริยธรรม	1.15	0.11	0.68	10.46	0.47
	ความโปร่งใสในการบริหาร	1.21	0.12	0.65	10.10	0.42
	การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืน	1.22	0.12	0.66	10.16	0.43

จากตารางที่ 3 พบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ($\beta = 0.80, R^2 = 0.64$) ซึ่งถือเป็นตัวแปรหลักในการขับเคลื่อนทิศทางของโรงเรียน ในขณะที่ความยุติธรรมมีความสำคัญน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่นในกลุ่มตัวแปรนี้ ($\beta = 0.64, R^2 = 0.41$)
2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย พบว่า การตัดสินใจร่วมกัน มีความสำคัญสูงสุด ($\beta = 0.70, R^2 = 0.50$) สะท้อนว่า ความสำเร็จของการกระจายอำนาจในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดปฐมขึ้นอยู่กับการเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วมในเชิงนโยบาย ในขณะที่ความร่วมมือในทีมมีความสำคัญน้อยที่สุดในด้านนี้ ($\beta = 0.60, R^2 = 0.36$)
3. ความผูกพันในองค์กร พบว่า ความผูกพันตามบรรทัดฐาน มีความสำคัญสูงสุดอย่างโดดเด่น ($\beta = 0.86, R^2 = 0.74$) แสดงให้เห็นว่าครูในพื้นที่นครปฐมให้ความสำคัญกับความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่และจริยธรรมวิชาชีพเป็นหลัก ส่วนความผูกพันเชิงต่อเนื้อเรื่องมีความสำคัญน้อยที่สุดในกลุ่มนี้ ($\beta = 0.73, R^2 = 0.54$)
4. การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน พบว่า คุณธรรมและจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการสะท้อนความยั่งยืน ($\beta = 0.68, R^2 = 0.47$) รองลงมาคือการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืน ($\beta = 0.66, R^2 = 0.43$) ในขณะที่ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมีความสำคัญน้อยที่สุดในมิตินี้ ($\beta = 0.56, R^2 = 0.32$)

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลโครงสร้าง

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลทางตรง (Direct Effect)	ผลทางอ้อม (Indirect Effect)	ผลรวม (Total Effect)
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TL)	ภาวะผู้นำแบบกระจาย (DL)	1.12	–	1.12
	ความผูกพันในองค์กร (OC)	0.75	0.28	1.03
	การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (SD)	–	0.52	0.52
ภาวะผู้นำแบบกระจาย (DL)	ความผูกพันในองค์กร (OC)	0.25	–	0.25
	การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (SD)	–	0.13	0.13
ความผูกพันในองค์กร (OC)	การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (SD)	0.96	–	0.96

จากตารางที่ 4 พบว่า เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (Total Effect) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (SD) ความผูกพันในองค์กร (OC) เป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลสูงสุด (Total Effect = 0.96) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TL) ซึ่งส่งอิทธิพลต่อ SD เป็นอันดับสอง (Total Effect = 0.52) โดยอิทธิพลทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางอ้อม และภาวะผู้นำแบบกระจาย (DL) ส่งอิทธิพลต่อ SD เป็นอันดับสาม (Total Effect = 0.13) ซึ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมดเช่นกัน ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นบทบาทที่สำคัญของความผูกพันในองค์กรในฐานะตัวแปรกลางที่ส่งผ่านอิทธิพลจากภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	เส้นทาง	b	SE	β	t-value	p-value	ผลลัพธ์
H ₁ : ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง → ความผูกพันในองค์กร	TL → OC	0.68	0.06	0.75	11.08	< .001	ยอมรับ
H ₂ : ภาวะผู้นำแบบกระจาย → ความผูกพันในองค์กร	DL → OC	0.23	0.06	0.25	4.04	< .001	ยอมรับ
H ₃ : ความผูกพันในองค์กร → การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน	OC → SD	0.78	0.07	0.96	11.76	< .001	ยอมรับ
H ₄ : ภาวะผู้นำ มีผลทางอ้อมต่อการ พัฒนาโรงเรียน	TL/DL → (OC) → SD	-	-	*	-	< .001	ยอมรับ

* หมายเหตุ: ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ของ TL → SD = 0.52 และ DL → SD = 0.13 (จากตารางที่ 3) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 5 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ว่าสมมติฐานทุกข้อได้รับการยอมรับ โดยสมมติฐานที่ 1 ยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.75$, $p < .001$) ซึ่งสะท้อนว่า การแสดงออกถึงความยุติธรรมและการดูแลของผู้นำสามารถเสริมสร้างความภักดีของบุคลากรได้ ในทำนองเดียวกัน สมมติฐานที่ 2 ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบกระจายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.25$, $p < .001$) โดยการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรได้ ขณะที่สมมติฐานที่ 3 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางตรงเชิงบวกที่สูงมากของความผูกพันในองค์กรต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.96$, $p < .001$) ซึ่งบ่งชี้ว่าความทุ่มเทของบุคลากรส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของโรงเรียน และสุดท้ายสมมติฐานที่ 4 ได้รับการยอมรับเช่นกัน โดยยืนยันว่าภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .001$) ไปยังการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการยืนยันบทบาทของความผูกพันในองค์กรในฐานะตัวแปรกลางที่สำคัญ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ต่อตัวแปรแฝงทั้ง 4 ด้านในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้ แม้ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ต่อตัวแปรแฝงทั้ง 4 ด้านในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในเขตเมืองโดยทั่วไป (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา [สมศ.], 2564) โดยงานวิจัยนี้มุ่งค้นหากลไกเชิงสาเหตุที่ซับซ้อนว่าปัจจัยใด ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบกระจาย ที่ส่งอิทธิพลผ่านความผูกพันในองค์กร ไปสู่การรักษาและต่อยอดคุณภาพการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนในบริบทที่มีความพร้อมสูงนี้ ดังนั้นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) จึงมีความจำเป็นใน

ด้านการยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามหลักทฤษฎี และสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปกำหนดนโยบายเพื่อรักษาคุณภาพและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในพื้นที่จังหวัดนครปฐมได้อย่างยั่งยืนต่อไป (Fornell & Larcker, 1981) ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ในระดับสูง

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรที่ใช้ศึกษา เพื่อยืนยันคุณภาพของเครื่องมือวิจัยก่อนนำไปทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยพบว่าโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวมีความตรงเชิงโครงสร้างที่น่าเชื่อถือ ซึ่งยืนยันได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1 และ 2) โดยพบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) อยู่ในระดับสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า β อยู่ระหว่าง 0.56 - 0.86 สำหรับค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite Reliability) อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยมีค่า β ระหว่าง 0.78 - 0.90 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนร่วม (AVE) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยมีค่าระหว่าง 0.46 - 0.59 จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมดนี้ จึงสรุปได้ว่าเครื่องมือวิจัยมีความเหมาะสมและมีคุณภาพเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ในโมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้อย่างน่าเชื่อถือ

3. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจายต่อความผูกพันในองค์กรของครูและการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนในระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ดังนี้

3.1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ในการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของครู ($\beta = 0.75$) และภาวะผู้นำแบบกระจาย ($\beta = 1.12$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์นี้จึงเป็นการยืนยันสมมติฐานที่ 1 (H_1) ของการวิจัยอย่างชัดเจน โดยโมเดลการวัดที่ใช้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ ความยุติธรรม การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการเอาใจใส่รายบุคคล ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.64 - 0.80 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด ($\beta = 0.80$) มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน จะทำให้ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เกิดพลังร่วมในการทำงาน และมองเห็นคุณค่าในงานของตนเอง เมื่อประกอบกับการสร้างแรงบันดาลใจและการให้ความใส่ใจเป็นรายบุคคล ก็จะทำให้ครูรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับ มีคุณค่า และเป็นส่วนสำคัญขององค์การ ความรู้สึกเชิงบวกเหล่านี้จึงนำไปสู่การเกิดความผูกพันในองค์กรที่เข้มแข็งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐนนท์ จิตต์สนอง และคณะ (2566) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจจะสามารถกระตุ้นให้ครูทำงานอย่างเต็มศักยภาพและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน

3.2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบกระจาย ในการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของครู ($\beta = 0.25$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การค้นพบนี้สนับสนุนการยอมรับสมมติฐานที่ 2 (H_2) โดยโมเดลการวัดที่ใช้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การตัดสินใจร่วมกัน ความร่วมมือในทีม ภาวะผู้นำของครู และความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบเท่ากับ 0.78 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.60 - 0.70 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งมีค่าน้ำหนักสูงสุด ($\beta = 0.70$) มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความรู้สึกของครู ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียน ถือเป็นการแสดงความไว้วางใจและให้เกียรติในความรู้ความสามารถของครู ทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นหุ้นส่วน (Partner) ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำคนหนึ่งโรงเรียน ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของความผูกพันที่ครูมีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ มะลิ อักษร และกฤตภูมิ กิตติฐานัส (2567) ที่พบว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.3) ปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กรของครู ในการศึกษาพบว่า ความผูกพันในองค์กรของครูส่งผลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.96$) ผลการวิเคราะห์นี้สอดคล้องและนำไปสู่การยอมรับสมมติฐานที่ 3 (H_3) โดยโมเดลการวัดที่ใช้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันตามบรรทัดฐาน และความผูกพันเชิงต่อเนื้อ ซึ่งมีความเชื่อมั่นองค์ประกอบ เท่ากับ 0.90 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.73 - 0.86 โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันตามบรรทัดฐาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักสูงสุด ($\beta = 0.86$) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากครูที่มีความผูกพันในระดับสูง โดยเฉพาะความผูกพันเชิงบรรทัดฐานซึ่งหมายถึงความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ควรจะทำเพื่อองค์กร จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่เกินกว่าความคาดหวัง มีความเต็มใจที่จะอุทิศเวลาและพลังงานเพื่อส่วนรวม และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว พฤติกรรมเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การพัฒนาโรงเรียนในมิติต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและฝังรากลึกจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) และสนับสนุนงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ เครือเสา (2564) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของครูเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวม

3.4) ปัจจัยด้านการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ในฐานะที่เป็นตัวแปรผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดลการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนในการศึกษานี้ถูกวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร คุณธรรมและจริยธรรม ความโปร่งใสในการบริหาร และการบูรณาการหลักสูตร ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ เท่ากับ 0.78 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.56 - 0.68 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งมีค่าน้ำหนักสูงสุด ($\beta = 0.68$) ทั้งนี้ อาจสะท้อนให้เห็นว่าในมุมมองของครู การเป็นโรงเรียนที่ยั่งยืนไม่ได้หมายถึงความสำเร็จด้านวิชาการเท่านั้น แต่หัวใจสำคัญคือการเป็นองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉนุฒิ เปลี่ยนสมัย และคณะ (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนซึ่งรวมถึงการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

นอกจากนี้ การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบ ซึ่งเป็นการยืนยันสมมติฐานที่ 4 (H₄) อย่างชัดเจน กล่าวคือ โมเดลการวิจัยไม่พบเส้นทางอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน แต่กลับชี้ให้เห็นว่าอิทธิพลทั้งหมดต้องถูกส่งผ่าน (Mediated) ตัวแปรกลางคือความผูกพันในองค์กรของครูก่อนเสมอ ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติอย่างยิ่ง เพราะเป็นการบ่งชี้ว่า แม้ผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่ดีเพียงใด แต่หากไม่สามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับครูได้ การจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาวก็เป็นไปได้อย่างยาก ความผูกพันของครูจึงไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยหนึ่ง แต่เป็น “สะพาน” ที่ขาดไม่ได้ในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของผู้นำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืนในโรงเรียนตามแนวทางของ UNESCO (2017) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนว่าไม่ได้จำกัดอยู่แค่การให้ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม แต่ต้องสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในการเปลี่ยนแปลงสังคม เช่น การเคารพความหลากหลาย และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งล้วนตั้งอยู่บนรากฐานของคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านนโยบายที่ชัดเจน ทั้งการสร้างความมั่นคงในอาชีพการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม และการดูแลสุขภาวะในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม
2. เขตพื้นที่การศึกษาควรเร่งพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ให้แก่ผู้บริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นกลไกหลักในการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยมุ่งเน้นทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการใส่ใจบุคลากรรายบุคคล
3. ผู้บริหารควรปรับบทบาทสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) โดยส่งเสริมภาวะผู้นำของครูและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การแต่งตั้งครูเป็นโค้ชการสอนหรือคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย เพื่อเปิดพื้นที่ให้แสดงศักยภาพและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของสถาบัน ซึ่งจะช่วยยกระดับความผูกพันในองค์กรให้สูงขึ้นอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แต่ยังไม่ได้อธิบายกระบวนการหรือเหตุผลเบื้องหลังความสัมพันธ์นั้น การวิจัยในอนาคตจึงควรใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและครู หรือการศึกษากรณีศึกษา (Case Study) ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

2. โมเดลในงานวิจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนได้ 58% ซึ่งหมายความว่ายังมีปัจจัยอื่นอีก 42% ที่ส่งผลกระทบ การวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาตัวแปรอื่นอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์โมเดล เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศของโรงเรียน เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐนันท์ จิตต์สนอง, สุภารัตน์ สารสว่าง, และ พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(2), 113-124. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/266789/178993>
- ธนากร นิลน้อย, พิมพ์ประภา อมรกิจปัญญา, และ รวีวรรณ กลิ่นหอม. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 23(2), 136-148. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jsr/article/view/249501/174621>
- นครินทร์ อัมสวาสดี. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- พรรณภัท รัชตรัตระกุล. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของสถานศึกษา. *วารสารวิชาการครูศาสตร์*, 5(1), 10-20.
- พระมหาพิเศษ สุขสมาน, พระสมพร นามอินทร์, และ ชาตรี สุขสบาย. (2566). การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA WORLD. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย*, 3(5), 137-155. <https://doi.org/10.14456/jpsmbu.2023.27>
- มะลิ อักษร, และ กฤตภูมิ กิตติฐานันท์. (2567). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 6(2), 373-384. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSSP/article/view/269208>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม. (2568). *สารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2567/2568*. bigdatanpt.mathayom-npt.go.th
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2564). *รายงานประจำปี 2564*. สมศ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงานภาวะการศึกษาไทย พ.ศ. 2562/2563 “ปฏิรูปการศึกษาไทยอย่างไรให้เท่าทันโลกในยุคดิจิทัล”*. פרקหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2567). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2566/2567: การยกระดับคุณภาพการศึกษาในบริบทสังคมเมือง*. פרקหวานกราฟฟิค.

- อภิสิทธิ์ เครือสา. (2564). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนคณะราษฎร์บำรุงปทุมธานี*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace at Silpakorn University.
<http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/3874>
- อัษฎนุช เปี้ยนสมัย, สถาพร พงษ์พิบูล, และ ภาณุภรณ์ จันทนวรรณนท์ สมพงษ์ธรรม. (2565). โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวทางการพัฒนาศาสตร์การพัฒนาศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 4(2), 19-36. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ejes/article/view/256782>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 692-699.
<https://doi.org/10.1177/003172170308400910>
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading?. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
<https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
- Liu, P., Alias, B. S., & Mansors, A. N. (2025). The relationship between transformational leadership and teacher organizational commitment: Empirical evidence from China. *Humanities and Social Sciences Letters*, 13(1), 145-155.
<https://doi.org/10.18488/73.v13i1.4035>

- Liu, Y., & Malik, S. (2025). Transformational leadership and teachers' organizational commitment in the education context: A bibliometric review. *Journal of Sustainable Development Goals*, 14(2), 10-26.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Sonmez, E. D., & Cemaloglu, N. (2024). Distributed leadership, self-awareness, democracy, and sustainable development: Towards an integrative model of school effectiveness. *Educational Research and Evaluation*, 29(7-8), 538-565.
<https://doi.org/10.1080/13803611.2024.2386638>
- Tao, Y., Kadir, S. A., & Kamarudin, N. B. (2025). The relationship between distributed leadership and school effectiveness: A systematic review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(6), 3049-3062.
<https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.905000237>
- UNESCO. (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*. UNESCO Publishing.

การอ้างอิงบทความ

นวลพรรณ วงษ์สะอาด. (2568). โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจายต่อความผูกพันในองค์กรของครูและการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนในระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 7(4), 34-50.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ejes/article/view/282125>

