

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทศตปิปปนิคสูตร
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12*

A Model for Developing Transformational Leadership
Based on the Dutiyapāṇika Sutta for Secondary School
Administrators under the Office of the Basic Education
Commission in Inspection Region 12

ภาณุพงศ์ อุณชาติ, ยิงสรรค์ หาพา และพระมหาพิสิฐ วิสิษฐปญโญ (สืบนัย)

Panupong Unnachart, Yingsan Hapha and Phramaha Phisit Wisitthapanyo (Suebnisai)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ประเทศไทย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

Corresponding Author, E-mail: panupong_un@kkumail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทศตปิปปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทศตปิปปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีประชากรคือผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 จำนวน 10,045 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,358 คน ส่วนผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 รูป/คน เพื่อการสนทนากลุ่ม 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เพื่อประเมินรูปแบบฯ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบประเมิน และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

*ได้รับบทความ: 23 กุมภาพันธ์ 2568; แก้ไขบทความ: 23 ธันวาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 29 ธันวาคม 2568

Received: February 23, 2025; Revised: December 23, 2025; Accepted: December 29, 2025



ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทศตปิยปาปณิกสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 12 โดยมีลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้ อันดับ 1 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ($PNI_{modified} = 0.60$) อันดับ 2 ด้านการสร้าง ความกลมเกลียว ($PNI_{modified} = 0.59$) อันดับ 3 ด้านการจัดการความรู้ ($PNI_{modified} = 0.58$) อันดับ 4 ด้านด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ($PNI_{modified} = 0.57$)
2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทศตปิยปาปณิกสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) หลักการแนวคิด 4) วิธีปฏิบัติ 5) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และ 6) กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ
3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทศตปิยปาปณิกสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 ประกอบด้วย 3 ด้านได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน; หลักทศตปิยปาปณิกสูตร; ผู้บริหารสถานศึกษา; เขตตรวจราชการที่ 12

Abstract

The purposes of this research were: 1) assess the needs for a adaptive leadership model for secondary school administrators, 2) develop a adaptive leadership development model based on the Dutiyapāṇika Sutta for these administrators, and (3) evaluate the effectiveness of the developed model. The population consisted of 10,045 secondary school administrators and teachers under the Office of the Basic Education Commission in Inspection Region 12, with a sample size of 1,358 participants. The qualitative data were collected from: (1) nine experts through focus group discussions and (2) nine specialists for model evaluation. The research instruments included questionnaires, interviews, and evaluation forms, with data analyzed using percentage, mean, standard deviation, and the PNI modified index to rank the priority of needs.



The results revealed that:

1. The study on the needs for adaptive leadership based on the Dutiyapāṇika Sutta for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission in Inspection Region 12 identified the following priority areas in order of importance: (1) Cultural competence ($PNI_{\text{modified}} = 0.60$), (2) Fostering unity ($PNI_{\text{modified}} = 0.59$), (3) Knowledge management ($PNI_{\text{modified}} = 0.58$), and (4) Holistic vision ($PNI_{\text{modified}} = 0.57$).
2. The development adaptive leadership development model based on the Dutiyapāṇika Sutta for these administrators of six key components: (1) model name, (2) objectives, (3) principles and conceptual framework, (4) implementation methods, (5) success objectives, and (6) driving mechanisms for success
3. The evaluation of the adaptive leadership model based on the Dutiyapāṇika Sutta for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission in Inspection Region 12 was conducted across three key aspects: appropriateness, benefits, and feasibility. The results showed that the average scores for all aspects were at the highest level.

Keywords: adaptive leadership; Dutiyapāṇika Sutta; Administrators; Inspection Region 12

1. บทนำ

ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 การเป็นประชาคมอาเซียน และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายประการนับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษากลายเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ และสามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอีก 20 ปีข้างหน้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)



Hanson (2003) สนับสนุนว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not All Leaders Are Managers) และไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all Managers Are Leaders) การที่ได้รับมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถเป็นผู้นำได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจมีปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างขององค์กรก็ได้ ดังนั้นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นตัวผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคนี้ที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Glover et al., 2002, pp. 18-38; Thomas, 2008)

อย่างไรก็ตาม ผู้นำองค์กรทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ฉะนั้นองค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ จะต้องมีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาซึ่งต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจบุคลากรได้ดี ผู้นำต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม ต้องสามารถปรับองค์กรให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ได้ เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต ผู้นำรุ่นใหม่ ต้องสามารถปรับตัวและเรียนความเปลี่ยนแปลง อย่างเต็มใจและเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ มีทักษะในการสังเกตอย่างชาญฉลาด มีความกล้าและเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหาใหม่ที่ทำนายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ (Thomas, 2008)

การขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง จำเป็นจะต้องมีภาวะการปรับเปลี่ยน และเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีความพร้อมที่จะนำการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์กรการศึกษาแห่งอนาคต ซึ่งหลักพุทธปาปณิกสูตรเป็นพระสูตรที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา คือ พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ข้อที่ 1 ต้องมีจักขูมาตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill หมายถึง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ข้อที่ 2 วิรุโตรตรงกับคำว่า Technical Skill หมายถึง มีการจัดการที่ดี และข้อที่ 3 นิสสยสัมปนโน ตรงกับคำว่า Human Relation Skill หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์

จากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 พบด้านการพัฒนาบุคลากรในสังกัดยังขาดการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง



ในทุกด้านหนึ่งนั้นคือด้านการศึกษา ซึ่งบุคลากรหลักที่เป็นด้านหน้าในด้านการศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องพร้อมต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (ศึกษาธิการภาค 12, 2567)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งถ้าผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงถึงบทบาทการสร้างความกลมเกลียว ประสานความร่วมมือกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง จัดการความรู้ ปรับปรุงการทำงานด้วยวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องและยอมรับซึ่งกันละกัน มุ่งมั่นขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายแห่งความเจริญและสำเร็จของสถานศึกษาด้วยความมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมนั้น ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาครูทั้งระบบ และทำให้การบริการจัดการคล่องตัวขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ผู้วิจัยดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 ดังนี้ 1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีความสำคัญต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 และ 2) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ



จำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 ประชากรได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจจำนวน 10,045 คน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,358 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลักทฤษฎีปาปนิคสูตร เพื่อบูรณาการกับการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตาม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 การสังเคราะห์ข้อมูล และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 รูป/คน การนำหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรมาประยุกต์กับการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ข้อมูลการจัดการประชุมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 นำข้อมูลที่ค้นพบจากการจัดการประชุมสนทนากลุ่ม มาจัดทำรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 จัดส่งแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12



4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม	2.98	0.71	4.76	0.43	0.60	1
ด้านการสร้างความกลมเกลียว	2.86	0.64	4.56	0.50	0.59	2
ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	2.88	0.63	4.54	0.50	0.57	4
ด้านการจัดการความรู้	3.00	0.57	4.74	0.44	0.58	3
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	2.93	0.64	4.65	0.47	0.59	

จากตารางที่ 1 พบว่า เมื่อเรียงลำดับความสำคัญ โดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนา ก่อน โดยพิจารณาจากค่า PNI_{modified} ที่มากกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของ PNI_{modified} พบว่า อันดับ 1 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (PNI_{modified} = 0.60) อันดับ 2 ด้านการสร้างความกลมเกลียว (PNI_{modified} = 0.59) อันดับ 3 ด้านการจัดการความรู้ (PNI_{modified} = 0.58) อันดับ 4 ด้านด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (PNI_{modified} = 0.57) ผู้วิจัยได้นำผลดังกล่าว มาพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 โดยเรียงลำดับ ดังนี้ 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการสร้างความกลมเกลียว 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

2. ผลการสร้างรูปแบบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยู่ที่ 1 และผลการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างการบูรณาการหลักธรรมจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 รูป/คน มายกร่างรูปแบบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร



สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 เมื่อได้ร่างรูปแบบผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบประชุมสนทนากลุ่มเพื่อประเมินร่างรูปแบบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ซึ่งได้รูปแบบที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ หลักการและแนวคิด วิธีปฏิบัติ เป้าหมายสู่ความสำเร็จ กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

3. ผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.50) ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.50) ด้านความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.52) ตามลำดับ

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ภาพรวมสภาพปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ รองลงมา คือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านการจัดการความรู้ ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และด้านการสร้างความกลมเกลียว ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร รายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุดได้แก่ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม รองลงมาด้านการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความกลมเกลียว ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ตามลำดับ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญ โดยการระบุนความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนาก่อน พบว่า ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ตรงกับผลการศึกษาของนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายคน ดังเช่น สันติ ชัยชนะ (2557) ที่เน้นว่าองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ สมรรถนะทางวัฒนธรรม ซึ่งมีค่าสูงตามผลการวิจัยของเขา และแสดงถึงการยอมรับความหลากหลายของวัฒนธรรม และ Sims (2009) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีองค์ประกอบ สมรรถนะทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ด้านการสร้างความกลมเกลียว มีความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด ด้านพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย การแสดงออกถึงการให้ความเคารพเพื่อนร่วมงานและความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายข้อความที่ว่า “ด้านการสร้างความกลมเกลียว



มีความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด ด้านพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย การแสดงออกถึงการให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน และความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย” สอดคล้องกับสันติ ชัยชนะ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นถึงการสร้างความกลมเกลียว ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของโมเดลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ที่สอดคล้องกับข้อความในประเด็นการสร้างบรรยากาศที่ดีและความกลมเกลียวในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างพลังร่วมผ่านความกลมเกลียวส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากขึ้น และ Sims (2009) ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างพลังร่วมและการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีทักษะในการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาดังกล่าวจึงสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน ความกลมเกลียว และการสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน ด้านการจัดการความรู้ เมื่อความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนา ก่อน คือ ด้านแสดงออกถึงความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ได้ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากความรู้ของตนเองได้ และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้ จากข้อความที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยเน้นที่ความสามารถในการเก็บรักษาความรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และถ่ายทอดความรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Albano (2005) เน้นว่าภาวะผู้นำที่ดีควรปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องการความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ Sims (2009) ระบุว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสร้างพลังร่วมเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน ซึ่งเชื่อมโยงกับการถ่ายทอดความรู้และการสร้างความเชื่อมโยงกับผู้อื่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กร Heifetz, Linsky, & Grashow (2009) ชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เชิงปฏิสัมพันธ์ และการสร้างความรู้ใหม่จากความรู้ของตนเองและทีมเป็นสิ่งจำเป็น เหตุผลที่สอดคล้อง งานวิจัยข้างต้นสะท้อนความสำคัญของการจัดการความรู้ในฐานะองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำยุคใหม่ ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กรผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคคลอื่น รวมถึงการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ด้านด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี จากข้อมูลที่กล่าวถึง “ดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุดในด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม” ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง การใช้ช่องทางสื่อสารวิสัยทัศน์ และการกำหนดเป้าหมายพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วม



สามารถวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของสันติ ชัยชนะ (2557) งานวิจัยของเขากล่าวถึงตัวปัจจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความกลมเกลียว การจัดการความรู้ สมรรถนะทางวัฒนธรรม และการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมซึ่งดัชนีความต้องการด้าน การวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็ง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ ในข้อมูลนี้ สอดคล้องกับการเน้น การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมและการจัดการความรู้ในงานของสันติ โดยเฉพาะการใช้วิสัยทัศน์เพื่อสร้างเป้าหมายร่วมที่ตอบโจทย์บริบทของสถานศึกษา และ Sims (2009) งานวิจัยของเขากล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญในโลกยุคใหม่ ซึ่งเน้นด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม การสร้างพลังร่วม และการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม โดยเฉพาะการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อมูลในกรณีนี้ที่กล่าวถึงการใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของทุกคน จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Sims ที่มุ่งเน้นการสร้างพลังและการปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. จากผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของวิธีปฏิบัติเป้าหมายสู่ความสำเร็จ และกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) วิธีการปฏิบัติ 4) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ 5) กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กล่าวถึง มีความสอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำจากหลายแหล่ง โดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับกรอบการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 ซึ่งได้แก่ Dubrin (2004) เสนอว่าผู้นำจะพัฒนาผ่านการศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) และการเรียนรู้จากผู้อื่น (Mentoring) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมการพัฒนาในภาวะผู้นำ Jennings (2013) ยืนยันการแบ่งการเรียนรู้เป็นสามประเภทหลัก คือ การเรียนรู้จากการทำงานจริง ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ร้อยละ 20 และการเรียนรู้จากการอบรม ร้อยละ 10 ซึ่งสอดคล้องกับการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ที่กล่าวถึงในงานวิจัยนี้

3. จากผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 12 ได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะของกระบวนการดำเนินการที่ดีเยี่ยม โดยมีระดับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับสูงสุด ก่อนที่จะนำรูปแบบภาวะผู้นำไปใช้ รูปแบบนี้สามารถพัฒนาผู้บริหารให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมคุณธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กร ซึ่งช่วยบูรณาการความรู้และคุณธรรมในการขับเคลื่อนองค์กรให้



ไปสู่ความสำเร็จ รูปแบบนี้เหมาะสมกับบริบทของเขตพื้นที่ตรวจราชการที่ 12 ที่มีความหลากหลายทั้งด้าน ภูมิสังคมและวัฒนธรรม การสร้างภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการรวมพลังและความร่วมมือจะช่วยเสริมสร้างความ เป็นหนึ่งเดียวในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบนี้ได้แก่ ความพึงพอใจของ บุคลากรและชุมชนต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนในระดับ มัธยมศึกษา และความสามารถในการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติ ชัยชนะ (2557) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นที่ โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างความกลมเกลียว การจัดการความรู้ สมรรถนะทางวัฒนธรรม และ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ทั้งนี้แสดงให้เห็นถึงการใช้นโยบายในการพัฒนาผู้นำการปรับเปลี่ยนให้มีคุณสมบัติ ครบถ้วนสำหรับการปรับตัวในองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรพจน์ แบนเนียน, ประเทือง ภูมิภักตราคม และอานนท์ เมธีวรฉัตร (2564, หน้า 129-142) ที่กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาผู้นำในอนาคต การศึกษา เหล่านี้เน้นการสร้างภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นการร่วมมือ ในองค์กร เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารและบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน, ซึ่งเหมาะสมกับการ ประยุกต์ใช้ในบริบทของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC) โดยรวมแล้ว ผลการประเมินของรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรนี้ถือว่า มีความเหมาะสมทั้งในด้านแนวคิดและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถช่วยพัฒนาผู้บริหารและองค์กรให้มี ความมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อระบบการศึกษาของพื้นที่ในระยะยาว

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การปรับใช้ในระดับโรงเรียน โรงเรียนควรเริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการด้านการ พัฒนาทางวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์แบบองค์รวมในองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้และการบูรณาการ ความรู้ด้านวัฒนธรรมในหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

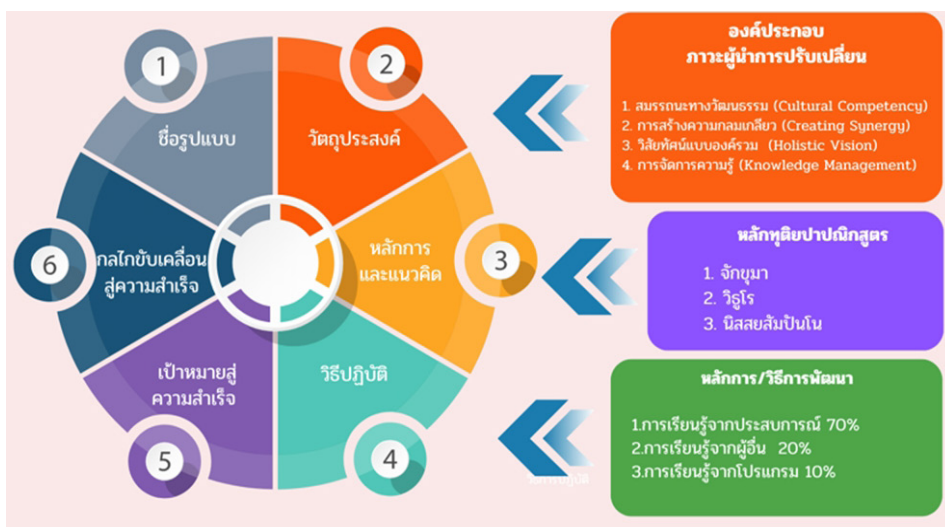
1.2 การสร้างกลไกสนับสนุนที่เข้มแข็ง การสร้างกลไกขับเคลื่อนที่ชัดเจน เช่น การติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องในด้านการพัฒนาความร่วมมือ การสร้างความกลมเกลียว และการส่งเสริม ความรู้ใหม่

1.3 การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนกระบวนการ เรียนรู้และการพัฒนาองค์กรที่สามารถกระตุ้นความร่วมมือในหมู่บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด



7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการวิจัยครั้งนี้ องค์ความรู้ที่ได้รับคือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำกาปรับเปลี่ยนตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 12 ซึ่งประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) หลักการและแนวคิด 4) วิธีการปฏิบัติ 5) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ 6) กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ และจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกต่อไป โดยสามารถสรุปเป็นโมเดลได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- ธีรพจน์ แบนเนียน, ประเทือง ภูมิภัทราคม และอานนท์ เมธีวรฉัตร. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(2), 129-142. <https://doi.org/10.14456/jra.2022.38>
- ศึกษาธิการภาค 12. (2567). รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. กรุงเทพฯ: สำนักงานศึกษาธิการภาค 12.
- สันติ ชัยชนะ. (2557). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <https://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1540>
- Albano, C. (2005). *What is Adaptive Leadership*. Retrieved from <http://www.selfgrowth.com/articles/calbano.html>
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership Research Finding: Practice and Skills*. Boston Houghton: Mifflin Company.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., & Friedman, H. (2002). Adaptive leadership (Part two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18-38.
- Hanson, M. E. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Jennings, C. (2013). *Framework for high performance*. Retrieved from <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-highperformance.html>
- Sims, B. D. (2009). *Complexity, adaptive leadership, phase transitions, and new emergent order: A case study of the Northwest Texas Conference of the United Methodist Church*. (Doctoral dissertation). School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Virginia Beach, VA, United States.
- Thomas, R. J. (2008). *Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader*. Boston, MA: Harvard Business Press.

