

Developing a Causal Model and Guidelines to Enhance Compassionate Leadership of School Administrators Affecting Teachers' Organizational Commitment Under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 2

Suthida Padawan¹ and Nattakan Prachanban²

Received: February 22, 2026

Revised: May 03, 2026

Accepted: May 07, 2026

Abstract

The purposes of this research article were 1) to develop and validate the causal model of compassionate leadership among school administrators and its impact on teachers' organizational commitment in schools under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 2, with empirical data; and 2) to study guidelines for promoting compassionate leadership among school administrators and its impact on teachers' organizational commitment in schools under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of teachers in schools under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 2, selected using stratified random sampling. The instrument was a 40-item questionnaire with an IOC value between 0.80 and 1.00, a discrimination index between 0.529 and 0.832, and a reliability coefficient between 0.939 and 0.958. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and correlation coefficient, along with

¹⁻² Naresuan University

Corresponding author, e-mail: padawansuttida@gmail.com, Tel. 061 808 2167

structural equation modeling and qualitative data analysis. The research findings revealed that 1) the developed causal model, namely compassionate leadership of school administrators and organizational commitment of teachers, had mean scores ranging from 4.039 to 4.170 and standard deviations ranging from 0.344 to 0.519. The developed causal model was consistent with empirical data, as indicated by the p-value = 0.174, CFI = 0.994, TLI = 0.989, RMSEA = 0.040, and SRMR = 0.030. The influence analysis indicated that teachers' organizational commitment was directly affected by the compassionate leadership of school administrators, with an effect size of 0.765; 2) based on the interviews with five experts, the guidelines for promoting compassionate leadership of school administrators that affected teachers' organizational commitment were categorized into two areas, as follows: developing compassionate leadership of school administrators and promoting teachers' organizational commitment. This included the application of the causal model as a framework for systematic school development to strengthen teachers' organizational commitment.

Keywords: Teachers' Organizational Commitment, Compassionate Leadership,
Sukhothai Primary Educational Service Area Office 2

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

สุทธิดา ผดาวัลย์¹ และณัฐกานต์ ประจันบาน²

Received: February 22, 2026

Revised: May 03, 2026

Accepted: May 07, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 40 ข้อ ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.529 - 0.832 ค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.939 - 0.958 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า 1) โมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา และความผูกพันต่อองค์กรของครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.039 – 4.170 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.344 – 0.519 และโมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง

¹⁻² มหาวิทยาลัยนเรศวร

Corresponding author, e-mail: padawansuttida@gmail.com, Tel. 061 808 2167

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า $p\text{-value} = 0.174$, ค่า $CFI = 0.994$, $TLI = 0.989$, ค่า $RMSEA = 0.040$, $SRMR = 0.030$ และผลการวิเคราะห์อภิมูล พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.765 2) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของครู จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้แนวทางการส่งเสริม 2 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา และการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของครู รวมไปถึงการประยุกต์ใช้โมเดลเชิงสาเหตุเป็นกรอบคิดในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครู

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กรของครู, ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพประชากรให้มีศักยภาพในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างมีคุณภาพ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความผันผวนด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และโครงสร้างสังคม ส่งผลให้การศึกษาามีบทบาทในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อยกระดับทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ภายใต้บริบทของโลกาภิวัตน์และความท้าทายภายในประเทศ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือหลักในการยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างสังคมคุณธรรม และขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนา โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระบบการศึกษาและสังคมไทย ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทักษะในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) โดยมุ่งพัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรม สมรรถนะ และคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมครอบคลุมการพัฒนาในทุกช่วงวัย ควบคู่กับการปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตโลก ผ่านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาครู และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในระดับสถานศึกษา โรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยครูมีบทบาทหลักในการส่งเสริมความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ความผูกพันของครูต่อองค์กรจึงเป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อความทุ่มเท ความเสียสละ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา (สุนันท์ ปิ่นทอง และนันทิยา น้อยจันทร์, 2559) ทั้งนี้ หากครูขาดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือขาดความมั่นคงในบทบาทหน้าที่ ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน การคงอยู่ในองค์กร และคุณภาพการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่เผชิญปัญหาการโยกย้ายและการขาดแคลนครู ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในระยะยาว (รักชนก เชื้อชา และคณะ, 2564)

การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่มีความซับซ้อนและเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร ทั้งในด้านผลตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ มีส่วนสำคัญต่อความทุ่มเท ความภักดี และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู อันส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และความสำเร็จของสถานศึกษา (ศุภพิชญ์ ศุขโกเมศ, 2560) ทั้งนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างขวัญกำลังใจ และจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (จุมพล บุญมี, 2566)

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายในโลกปัจจุบัน ความสามารถในการเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น หรือที่เรียกว่าความเห็นอกเห็นใจ กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นอกเห็นใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และบรรยากาศการทำงานเชิงบวกภายในองค์กร ผู้นำที่สามารถเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากร ย่อมเอื้อต่อการสื่อสาร

การตัดสินใจ และการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างเหมาะสม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (จุมพล บุญมี, 2566)

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญและสนใจศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครูอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 กับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน โดยผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาในเชิงเอกสาร โดยทำการทบทวนจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. การวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ผ่าน google

form ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 จำนวน 157 โรงเรียน ทั้งหมด 1,198 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ Hair et al. (2010) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม คือ ครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ได้จำนวนทั้งสิ้น 195 คน แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ ได้แก่ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง 2) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก 3) การเสริมพลังอำนาจผู้ร่วมงาน 4) ความเข้าใจผู้อื่น 5) ความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (IOC) ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.958 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของครู จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความเชื่อมั่น การยอมรับเข้าและค่านิยมขององค์กร 2) ด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อสำเร็จขององค์กร 3) ด้านความคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (IOC) ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.939

3. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ได้แก่ อาจารย์ระดับอุดมศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) อาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่มีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ในภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมการศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นเวลานานไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็น

ออกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 แบบโครงสร้าง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรนี้ได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า $p\text{-value} = 0.174$, ค่า TLI, CFI มีค่าใกล้เคียง 1 ($CFI = .994$, $TLI = .989$) ค่า RMSEA, SRMR มีค่าเข้าใกล้ 0 ($RMSEA = .040$, $SRMR = .030$) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่า โมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความเหมาะสมและสามารถใช้ในอธิบายภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูได้อย่างน่าเชื่อถือ และเมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์หิอติผลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจมีอิทธิพลรวมต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู มีค่าเท่ากับ 0.765 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา (EL)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Factor Loading		S.E.	Z	R ²
	b	Beta			
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ					
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (EL1)	1.000 ^a	0.713			0.508
ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (EL2)	1.384	0.729	0.170	8.119	0.531
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การเสริมพลังอำนาจผู้ร่วมงาน (EL3)	1.427	0.808	0.158	9.035	0.653
ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเข้าใจผู้อื่น (EL4)	1.374	0.761	0.161	8.516	0.580
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ความฉลาดทางอารมณ์ (EL5)	1.173	0.658	0.136	8.642	0.433
$\chi^2 = 5.657$, df = 2, p – value = .059, CFI = .991, TLI = .956, RMSEA = .096, SRMR = .016					

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า $p - \text{value} = .059$, ค่า CFI, TLI มีค่ามากกว่า .95 ($CFI = .991$, $TLI = .956$) และค่า RMSEA , SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.10 ($RMSEA = .096$, $SRMR = .016$) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ทั้งหมด

ผลตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างระหว่างโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวชี้วัดทั้ง 5 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.658 – 0.808 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีความตรงเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้ตัวชี้วัดทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจได้ร้อยละ 43.3 – 65.3

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร ของครู (OC)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Factor Loading		S.E.	Z	R ²
	b	Beta			
องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของครู					
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ (OC1)	1.000 ^a	0.870			0.757
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ (OC2)	1.081	0.689	0.102	10.599	0.475
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การ (OC3)	1.189	0.827	0.087	13.681	0.684
$\chi^2 = 2.857$, df = 1, p – value = .091, CFI = .992, TLI = .976, RMSEA = .097, SRMR = .036					

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กรของครู กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กรของครูมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า $p - value = .091$, ค่า CFI, TLI มีค่ามากกว่า .95 ($CFI = .992$, $TLI = .976$) และค่า RMSEA, SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.10 ($RMSEA = .097$, $SRMR = .036$) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ทั้งหมด

ผลตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างระหว่างโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.870 – 0.689 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า โมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กรของครูมีความตรงเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้ตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู ได้ร้อยละ 47.5 – 75.7

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลรวมของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู

ตัวแปร	ความผูกพันต่อองค์กรของครู (OC)		
	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ (EL)	.765*	-	.765*
$\chi^2 = 21.109$, $df = 16$, $p\text{-value} = 0.174$, $CFI = 0.994$, $TLI = 0.989$, $RMSEA = 0.040$, $SRMR = 0.030$ $\chi^2/df = 1.319$			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลรวมของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า χ^2 / df มีค่าไม่เกิน 2 ($\chi^2 / df = 1.319$) ค่า TLI, CFI มีค่าใกล้ 1 ($CFI = .994$, $TLI = .989$) ค่า RMSEA, SRMR มีค่าเข้าใกล้ 0 ($RMSEA = .040$, $SRMR = .030$) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ทุกค่า

เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์อิทธิพลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู (OC) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจมีอิทธิพลรวมต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู มีค่าเท่ากับ 0.765 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า

1) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 จากการสัมภาษณ์ พบว่า แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร เริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารต้องมีความตระหนักในตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์และความคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการลดทิฐิและปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อเปิดพื้นที่ในการสร้างทีมงาน เมื่อผู้บริหารลดตัวตนลง ย่อมเอื้อต่อการฟังอย่างลึกซึ้งเพื่อเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของครู แล้วนำไปสู่การลงมือปฏิบัติเพื่อช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยเครื่องมือเชื่อมความสัมพันธ์มาเป็นกลไกสร้างบรรยากาศเชิงบวก ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะหล่อหลอมให้เกิด

วัฒนธรรมที่เคารพความแตกต่างและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันและพร้อมทุ่มเทเพื่อองค์กรอย่างยั่งยืน

2) แนวทางการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 จากการสัมภาษณ์ พบว่า แนวทางการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรครู ควรเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางเชิงรุกด้วยการวางแผนกลยุทธ์เชิงบวกด้วยเทคนิค SOAR เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา อันนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายสูงสุด ผ่านการสร้างพันธมิตรร่วมกัน เพื่อเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจ โดยขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมบูรณาการผ่าน PLC ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานเป็นทีม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรเสมือนครอบครัว ซึ่งมีความเอื้ออาทรและปลอดภัยทางใจ กระบวนการเหล่านี้จะหล่อหลอมให้บุคลากรเกิด การตระหนักรู้คุณค่าในตนเอง และมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา (EL) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.765 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู อย่างมีความสำคัญในระดับสูง ส่วนอิทธิพลทางตรงมีค่าเท่ากับ 0.765 ซึ่งบ่งชี้ว่าภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษามีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในรูปแบบที่ชัดเจน แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ จะส่งผลทำให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของAdelerhof, L. (2024) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจและกับความผูกพันของพนักงานในแต่ละวัน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานในแต่ละวัน

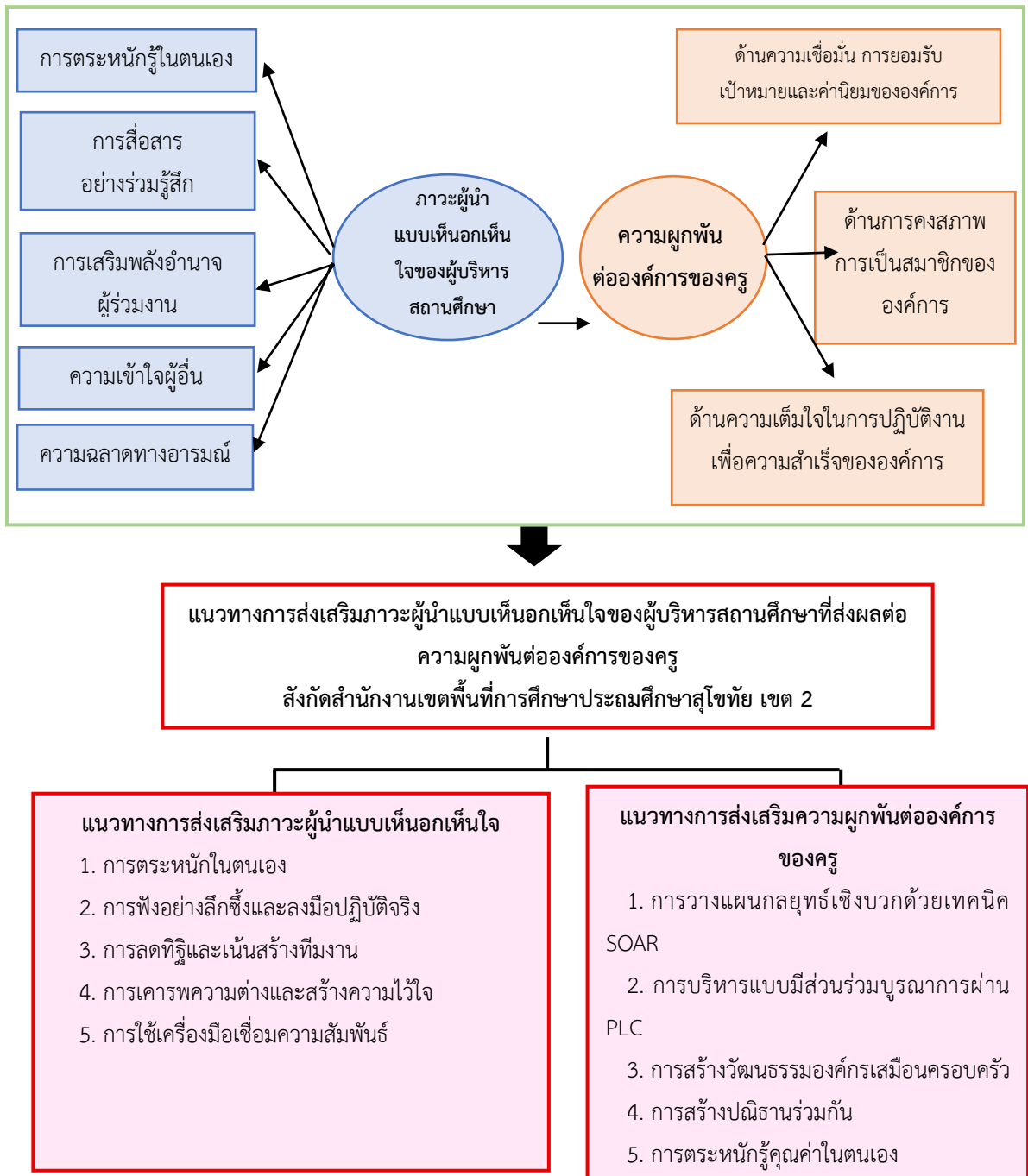
2. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 พบว่า แนวทางที่ได้รับการเสนออย่างต่อเนื่อง การตระหนักใน

ตนเอง การฟังอย่างลึกซึ้งและลงมือปฏิบัติจริง การลดทิวและเน้นสร้างทีมงาน การเคารพความต่าง และสร้างความไว้วางใจ และการใช้เครื่องมือเชื่อมความสัมพันธ์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองและควบคุมอารมณ์ เปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็นของครูอย่างจริงจัง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการลดทิวและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เคารพความแตกต่างของบุคลากร และจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพงศ์ ทรัพย์เจริญ (2567) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่คอยสนับสนุนทางด้านอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ที่จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

แนวทางการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของครู จากผลการสังเคราะห์แนวทางการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของครู ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แนวทางที่สำคัญ คือ การวางแผนกลยุทธ์เชิงบวกด้วยเทคนิค SOAR เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ผ่านการสร้างปณิธานร่วมกัน เพื่อเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจ ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมบูรณาการผ่าน PLC เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายใต้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเสมือนครอบครัว ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะหล่อหลอมให้ครูเกิดการตระหนักรู้คุณค่าในตนเอง และมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งแนวทางที่สังเคราะห์จากโมเดลสามารถตอบโจทย์ความต้องการนี้ได้เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชกานต์ อินทพุก (2567) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และการดำเนินงานร่วมกัน ทำให้ครูรู้สึกถึงความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อองค์กร ทুম่ทำงานเพื่อสถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งแสดงถึงความผูกพันต่อองค์การของครู

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยองค์ประกอบแรก คือ ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ในตนเอง 2) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก 3) การเสริมพลังอำนาจผู้ร่วมงาน 4) การเข้าใจผู้อื่น 5) ความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบสอง คือ ความผูกพันต่อองค์กรของครู ได้แก่ 1) ด้านความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อสำเร็จขององค์กร 3) ด้านความคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และอาจารย์ระดับอุดมศึกษา สรุปเป็นองค์ความรู้ได้ดังแผนภาพ



ภาพ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ควรนำแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจที่ได้จากงานวิจัยไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศติดตาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กับการบริหารเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำโมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยไปใช้เป็นการรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจอย่างเป็นระบบ เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงปฏิบัติ เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงกับครูในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานประจำวัน โดยเน้นการปฏิบัติจริง เช่น การสื่อสารอย่างเข้าใจ การรับฟังความคิดเห็น และการเสริมแรงทางบวกแก่ครูและบุคลากร ควบคู่กับการใช้กระบวนการบริหารงานตามวงจร PDCA เพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรและยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

จุมพล บุญมี. (2566). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตเชิงเทรา. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 20(38), 110–120.

- ณิกานต์ อินทพุก. (2567). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. (การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- ภัทรพงศ์ ทรัพย์เจริญ. (2567). *ภาวะผู้นำร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. Journal of MCU Ubon Review, 9(1), 1227-1240.*
- รักชนก เชื้อชา, เกวลิน ศิลพัฒน์และณัฐวิณ บุนนาค. (2564). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. วารสารรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 1(1), 16-23.*
- ศุภพิชญ์ ศุโขเมศ (2560) *ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ดูแลคนพิการ. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศักยภาพมนุษยและองค์กร). บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.*
- สุนันท์ ปิ่นทองและนันทิยา น้อยจันทร์. (2559). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิจิตร. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.*
- Adelerhof, L. (2024). *Understanding the relationship between empathetic leadership and employee engagement on a daily level: Does daily leader-attentive communication play a role?. (Master Thesis Human Resource Studies Program). Tilburg : Tilburg University.*
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. (7th ed.). Upper Saddle River3. New York : Prentice Hall.*