



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 Guidelines for Developing Transformational Leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2

พิทักษ์ เขตคาม^{1*}, สายันท์ ผาน้อย², อำนาจ ชนวงษ์³

^{1,2,3}วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ขอนแก่น, ประเทศไทย

Pitak Khetkham¹, Sayan Panoi², Amnaj Chanawongse³
^{1,2,3}College of Asian Scholars, Khon Kaen, Thailand

✉: * khetkham@hotmail.com

(*Author Corresponding Email)

Received: 29 October 2025; Revised: 15 December 2025; Accepted: 22 December 2025

© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 303 คน ได้มาด้วยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปรียบเทียบตารางของเครจซีและมอร์แกน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 ผลการวิเคราะห์ ด้านสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.469 - 0.839 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.976 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.418 - 0.881 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.979 ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNImodified) ในการ จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ระดับ มาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.279) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีภาวะผู้นำตามสภาพปัจจุบัน อยู่ในลำดับแรก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.32) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.33) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.34) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.88$ S.D. = 0.34) และ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. =

0.35) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.242) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีภาวะผู้นำตามสภาพที่พึงประสงค์ในลำดับแรก ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.29) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.28) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.29) ด้าน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.30) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.93$, S.D. 0.30) ตามลำดับ และ ความต้องการจำเป็น (PNImodified) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวม มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNImodified = 0.272) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก (PNImodified = 0.278) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา (PNImodified = 0.273) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร (PNImodified = 0.271) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (PNImodified = 0.270) และ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (PNImodified = 0.267) ตามลำดับ 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 3 แนวทาง 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 3 แนวทาง 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร จำนวน 3 แนวทาง 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 3 แนวทาง 5) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลจำนวน 3 แนวทาง รวมทั้งหมด 15 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$)

คำสำคัญ: แนวทาง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the current state, the desirable state, and the priority needs of transformational leadership of school administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 2; and 2) to study guidelines for developing transformational leadership of school administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 2. The study employed a mixed-methods research design divided into two phases. Phase 1 studied the current state, the desirable state, and priority needs. The sample group consisted of 303 school administrators and teachers, determined using Krejcie and Morgan's table and selected via stratified random sampling. The research instrument was a transformational leadership questionnaire with an Item-Objective Congruence (IOC) index between 0.80 and 1.00. The analysis results showed that for the current state, the item discrimination power ranged from 0.469 to 0.839, with an overall reliability of 0.976. For the desirable state, the item discrimination power ranged from 0.418 to 0.881, with an overall reliability of 0.979. Phase 2 investigated guidelines for developing transformational leadership of school administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 2 by interviewing 7 experts and assessing the guidelines with 9 experts, selected through purposive sampling. The research instruments included a semi-structured interview form and a suitability and feasibility assessment form. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNImodified) to prioritize needs. Research Findings: (1) The current state of transformational Leadership of School Administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 2 was at a high level ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.279). Considering each aspect, all were at a high level. The highest mean was found in individualized consideration ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.32), followed by

inspirational motivation ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.33), intellectual stimulation ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.34), shared vision and communication ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.34), and idealized influence ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.35), respectively. The desirable state of transformational Leadership of School Administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 2 was at the highest level overall ($\bar{x} = 4.93$, S.D. = 0.242). When considering each aspect, the highest mean was found in intellectual stimulation ($\bar{x} = 4.94$, S.D. = 0.29), followed by idealized influence ($\bar{x} = 4.94$, S.D. = 0.28), inspirational motivation ($\bar{x} = 4.93$, S.D. = 0.29), individualized consideration ($\bar{x} = 4.93$, S.D. = 0.30), and shared vision and communication ($\bar{x} = 4.93$, S.D. = 0.30), respectively. The Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) for transformational Leadership of School Administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 2 as a whole was 0.272. When classified by aspect, the highest need was found in idealized influence (PNI_{modified} = 0.278), followed by intellectual stimulation (PNI_{modified} = 0.273), shared vision and communication (PNI_{modified} = 0.271), inspirational motivation (PNI_{modified} = 0.270), and individualized consideration (PNI_{modified} = 0.267), respectively. (2) The guidelines for developing transformational leadership of school administrators under the Office of the Primary Educational Service Area, Khon Kaen Area 2 consist of 5 aspects: 1) Influence with ideology, 3 approaches; 2) Intellectual stimulation, 3 approaches; 3) Creating a shared vision and communication, 3 approaches; 4) Creating inspiration, 3 approaches; 5) Taking into account the individual, 3 approaches. In total, 15 approaches were found. Overall, the most appropriate ($\bar{x} = 4.98$) and the most feasible ($\bar{x} = 4.98$).

Keywords: Approach, transformational leadership, Current Situation, Desired Situation

1. บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยกระดับคุณภาพชีวิต และสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และเศรษฐกิจดิจิทัล การศึกษาไทยจึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560; Trilling & Fadel, 2009) ประเทศไทยได้กำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์การศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้ คู่คุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ยังเน้นการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีศักยภาพสูง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของสังคมไทยในอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562; Office of the Education Council, 2017)

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทำให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปฏิรูปทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาถูกกำหนดบทบาทใหม่ในฐานะ "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leader) ที่ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (Northouse, 2013; Bass & Avolio, 1994) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถกำหนดทิศทาง นำพาบุคลากรสู่เป้าหมายร่วม และสร้าง

แรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ยังได้กำหนดนโยบายส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเน้นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ร่วมกัน (สพฐ., 2564; ภัคชัยญา นีระพันธ์, 2567) ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยี มีทักษะการสื่อสารที่ดี และสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องเผชิญกับพลวัตของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับโครงสร้าง ลดขั้นตอนการทำงาน และประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับ ทั้งในด้านทักษะการปฏิบัติงานและเจตคติ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความวิตกกังวลหรือแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น "ผู้นำ" จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการสถานการณ์และนำพาองค์กรก้าวผ่านวิกฤตได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "ผู้บริหารสถานศึกษา" ซึ่งเป็นกลไกหลักในระดับปฏิบัติการที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดบทบาทให้เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับ "ภาวะผู้นำ" ของผู้บริหารเป็นสำคัญ โดย Bass and Avolio (1990) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมอง (Paradigm Shift) และตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร นำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Muchinsky (1997) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสร้างความผูกพันและปรับเปลี่ยนเจตคติของสมาชิกให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาไทยให้ก้าวพ้นวิกฤตและรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

บทบาทของผู้บริหารในยุคใหม่จึงเปลี่ยนจากการเป็นผู้ควบคุมงานหรือผู้บริหารแบบเดิม ไปสู่การเป็น "ผู้นำเชิงกลยุทธ์" ที่ต้องมีความยืดหยุ่น เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยี เข้าใจนวัตกรรม และสามารถประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาโรงเรียนและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย (Hoy & Miskel, 2012; Fullan, 2016) จากบริบทดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเตรียมพร้อมให้สถานศึกษาและผู้เรียนสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในสังคมโลกปัจจุบันและอนาคต (Podsakoff et al., 1990; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดสำคัญที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับ (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2013) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญยิ่งเนื่องจากเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และ

เทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Fullan, 2016; Hoy & Miskel, 2012) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน สร้างความร่วมมือระหว่างครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน รวมถึงพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ (Leithwood & Jantzi, 2005; Office of the Education Council, 2017) ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาชีพ ที่ไม่เพียงแต่เน้นด้านการบริหารจัดการ แต่ยังต้องเป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และสร้างสรรค์วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ส่งเสริมทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน (Schlietz, 2019; ภาควิชา นีระพันธ์, 2567) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงการพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ โดยจัดอบรมหรือสร้างเครือข่ายวิชาชีพเพื่อเสริมทักษะความรู้ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (Podsakoff et al., 1990; Bass & Avolio, 1994) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นสององค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นเพียงการควบคุมและกำกับดูแล (Northouse, 2013) ทั้งนี้ การสร้างวิสัยทัศน์และการสื่อสาร (Vision and Communication) เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยผลักดันโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน จะทำให้ทุกฝ่ายสามารถร่วมกันพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีทิศทางและเป็นเอกภาพ (Leithwood & Jantzi, 2005; Hoy & Miskel, 2012) ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารยังต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และใช้สื่อดิจิทัลเป็นเครื่องมือเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ (Fullan, 2016; กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และเตรียมพร้อมบุคลากรและผู้เรียนให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในสังคมยุคใหม่ (Office of the Education Council, 2017; United Nations, 2015) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมด 208 โรงเรียน ครอบคลุมพื้นที่ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านไผ่ อำเภอบ้านแฮด อำเภอชนบท อำเภอเปือยน้อย อำเภอชุมพวง และอำเภอโคกโพธิ์ไชย โดยมีความหลากหลายทั้งด้านภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ แม้สำนักงานฯ จะได้ดำเนินการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาศักยภาพครู และการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี เช่น การพัฒนาระบบ SchoolMIS การส่งเสริมการเรียนการสอนผ่าน GSP และการอบรมครูด้วย E-learning (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2, 2568) แต่ยังคงพบข้อจำกัดในหลายมิติ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการเชิงเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและการสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดทักษะและวิสัยทัศน์เชิงการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพร้อมของบุคลากรด้านการบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนยังคงไม่เพียงพอ โรงเรียนหลายแห่งยังประสบปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อินเทอร์เน็ตไม่เสถียร อุปกรณ์ล้ำสมัย และบุคลากรด้าน ICT ไม่เพียงพอ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ธีรศักดิ์ สารสมศรี และคณะ, 2563; เนตรชนก แก้วกรม, 2565) นอกจากนี้ ภาระงานที่มาก การขาดโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

และการไม่ได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ

แม้สำนักงานฯ จะมีโครงการและนโยบายหลายด้าน เช่น การส่งเสริมโรงเรียนต้นแบบ การพัฒนาเครือข่ายวิชาชีพ และการใช้ระบบ SchoolMIS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แต่จากการประเมินศักยภาพการพัฒนาในปัจจุบันและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เนตรชนก แก้วกรม (2565) พบว่า ข้อจำกัดทางโครงสร้างพื้นฐานและความพร้อมด้านบุคลากรยังคงเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลในระดับสถานศึกษาอย่างเต็มที่ สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการวางวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ การเสริมสร้างความร่วมมือ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถนำพาโรงเรียนก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นกำลังสำคัญของประเทศในอนาคตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2, 2568)

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ตลอดจนเสนอแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการปรับตัว เป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 140 คน และครู 1,287 คน รวมทั้งสิ้น 1,427 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน และครู 273 คน ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ ชนิดตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) ตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67–1.00 และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม พบว่า

แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.469 – 0.839 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.976 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.418 – 0.881 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.979 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพและมีความเชื่อถือได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิค Modified Priority Needs Index : PNImodified เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาศัยผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 ซึ่งได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร ผลจากระยะที่ 1 ถูกนำมาสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยแนวทางย่อยในแต่ละด้าน รวมทั้งสิ้น 15 แนวทาง เมื่อได้แนวทางเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำแบบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำจำนวน 9 คน ทำการประเมิน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการบริหารงานหรือปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 5 ปี และเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการหรือวิชาชีพ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบาย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาานิเทศก์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ใช้ขอรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงแนวทาง ผลการประเมินถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง รวมทั้งใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อค้นพบ โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งเป็นการสอบทานข้อมูลจากแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลจากเอกสารทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลบริบทสถานศึกษาจริง นอกจากนี้ ยังได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Member Checking) โดยนำข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ส่งกลับให้ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านตรวจสอบยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง ก่อนนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์

4. ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 303 คน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

เขต 2 ทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1)การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2)การสร้างแรงบันดาลใจ 3)การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 5)การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				ความต้องการจำเป็น	
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	PNImodified	ลำดับ
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.86	0.35	มาก	5	4.94	0.28	มากที่สุด	2	0.278	1
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	3.88	0.33	มาก	2	4.93	0.29	มากที่สุด	3	0.270	4
3	การกระตุ้นทางปัญญา	3.88	0.34	มาก	3	4.94	0.29	มากที่สุด	1	0.273	2
4	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.89	0.32	มาก	1	4.93	0.30	มากที่สุด	4	0.267	5
5	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร	3.88	0.34	มาก	4	4.93	0.30	มากที่สุด	5	0.271	3
รวม		3.88	0.279	มาก		4.93	0.242	มากที่สุด		0.272	

จากตารางที่ 1 พบว่า **สภาพปัจจุบัน**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ระดับ มาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.279) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.32) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.33) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.34) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.88$ S.D. = 0.34) และ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.35) ตามลำดับ **สภาพที่พึงประสงค์**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.242) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.29) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.28) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.29) ด้าน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.30) และด้านการสร้างมีวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.93$, S.D. 0.30) ตามลำดับ และ**ความต้องการจำเป็น**ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNImodified = 0.272) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNImodified = 0.278) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (PNImodified = 0.273) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร (PNImodified 0.271) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (PNImodified = 0.270) และ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (PNImodified = 0.267) ตามลำดับ

2. **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2** มีการวิเคราะห์สรุปความเรียงจากแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิได้แนวทางในการพัฒนา 5 ด้าน ประกอบด้วย 15 แนวทาง เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 3 แนวทาง 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มี 3 แนวทาง 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร มี 3 แนวทาง 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 แนวทาง 5) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มี 3 แนวทาง และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่า โดยรวมผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 และโดยรวมมีผลการประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98

สรุปผลข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แนวทางในการพัฒนาตามลำดับความต้องการจำเป็น สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. **ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่น และแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมมือกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่สอง โดยผู้บริหารควรเน้นการกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์และสังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีการพิจารณาปัญหาอย่างรอบด้านด้วยเหตุผล เพื่อก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะช่วยยกระดับคุณภาพการทำงานและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. **ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร** ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่สาม โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ถึงอนาคตและทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่สี่ โดยผู้บริหารควรเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีมาตรฐานในการทำงานสูงพร้อมความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความมุ่งมั่นของบุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

5. **ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล** ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร การทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง รวมทั้งการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถมอบหมายงานและพัฒนาได้อย่างเหมาะสม ตรงตามศักยภาพของบุคลากร และส่งผลให้การบริหารงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. อภิปรายผล

5.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและให้เกียรติความแตกต่างของบุคลากร ส่งผลให้มีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับ ปิยวัฒน์ บุตรน้ำเพชร (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนครนายก ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนครนายกโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ธิตา เมฆะทัต (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ประชา โสภณนา (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พณิชา สีเข้ม (2563) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดอุทัยธานี ภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับ เกศสุตา วรรณสินธ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โดยรวมอยู่ระดับมาก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ทันสมัยในปัจจุบันของ ธนพล จุ่มแพง (2566) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ วันวิสา เสียสนั่น (2567) ที่ได้ศึกษาบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 และพบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คาดหวังสูงสุดให้ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำทางปัญญาผู้นำทางความคิด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพท้าทายในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับการศึกษาของ เกศสุตา วรรณสินธ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามความคาดหวัง (ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ ธิตา เมฆะทัต (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด

สอดคล้องกับ ประชา โสภณนา (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุดของ วันวิสา เสียงสนั่น (2567) ที่พบว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับที่สูง เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรก้าวผ่านวิกฤตและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI Modified) พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด (PNI Modified = 0.278) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นนัยสำคัญเชิงบริหารว่า เกิดช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่าง 'ความคาดหวัง' กับ 'การปฏิบัติจริง' กล่าวคือ ในขณะที่บุคลากรต้องการผู้นำที่เป็นศูนย์รวมจิตใจและเป็นต้นแบบทางจริยธรรม (Role Model) ในระดับที่สูงมาก แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารอาจยังไม่สามารถแสดงออกถึงความโปร่งใส ความยุติธรรม และการยืนหยัดในความถูกต้องได้อย่างสม่ำเสมอเพียงพอ ซึ่งถือเป็นจุดเปราะบางสำคัญ เพราะ 'อิทธิพลเชิงอุดมการณ์' เปรียบเสมือนรากฐานของความศรัทธา หากขาดคุณลักษณะนี้ การพยายามขับเคลื่อนองค์กรในมิติอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจหรือการกระตุ้นทางปัญญา ย่อมยากที่จะสัมฤทธิ์ผล เพราะขาดความน่าเชื่อถือ (Trust) จากผู้ร่วมงาน ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Gillespie & Mann (2004) ที่อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องอาศัยการตัดสินใจและการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน นอกจากนี้ Goleman (2002) ยังสนับสนุนว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองสูง (Self-management) โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์และความโปร่งใส ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเชื่อมั่นและบารมีให้เกิดขึ้นในใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การยอมรับและการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

5.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีทั้งหมด 5 ด้าน จำนวน 15 แนวทาง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$) ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการพัฒนาได้ผ่านการสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI modified) ในระยะที่ 1 มาเป็นฐานในการร่างแนวทาง และนำไปผนวกกับองค์ความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้แนวทางที่ได้ไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎีทางวิชาการ แต่เป็น ข้อปฏิบัติที่ทำได้จริง (Practical Guidelines) ที่ผ่านการกลั่นกรองและยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ส่งผลให้ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับที่สูงมากดังกล่าว

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ จากผลการศึกษา พบว่า

6.1.1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (จุดแข็งที่ควรต่อยอด) จากผลการวิจัยที่พบว่าด้านนี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้เกี่ยวข้องควรส่งเสริมและต่อยอดจุดแข็งนี้ให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนให้มีการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับความต้องการของครูแต่ละท่าน เพื่อสร้างความรู้สึกรักคุณค่าและกระตุ้น ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

6.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (สภาพที่พึงประสงค์สูงสุด) เพื่อตอบสนองความคาดหวังด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ควรส่งเสริมกระบวนการ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มข้น โดยเน้นการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนางานจากหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เท่าทันต่อความ เปลี่ยนแปลง

6.1.3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน) หน่วยงานต้นสังกัดควรเร่งพัฒนา ผู้บริหารในด้านนี้เป็นลำดับแรก เนื่องจาก "อุดมการณ์และการเป็นแบบอย่างที่ดี" ถือเป็น รากฐานของความศรัทธา ที่ จะนำไปสู่ความร่วมมือและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในมิติอื่น ๆ

6.1.4 การนำผลวิจัยไปขยายผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ควรนำสารสนเทศและแนวทางที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้เป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

6.1.5 การประยุกต์ใช้แนวทาง แนวทางการพัฒนาที่ค้นพบมีความยืดหยุ่นตามบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม โดยแนวทางสำหรับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 นี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก รวม 15 แนวทางปฏิบัติ ซึ่งการนำไปประยุกต์ใช้ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกภาคส่วน

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรายด้านโดยละเอียด เพื่อ เป็นแนวทางในการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

6.2.2 ควรมีการวิจัยติดตามผลการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามผลการนำความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางพัฒนาไปใช้อย่างคงทนและพัฒนาต่อไป

6.2.3 ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อวางแผน กำหนดกรอบระยะเวลาในการพัฒนา

6.2.4 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

7. องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์และองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้

7.1 องค์ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) ได้ค้นพบสารสนเทศเกี่ยวกับ ช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นจุดที่วิกฤตและต้องการการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญ สำหรับการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากรในระดับเขตพื้นที่

7.2 องค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Practical Knowledge) ได้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิถีใหม่ (The New Normal Transformational Leadership Guidelines) ที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น ประกอบด้วย 15 แนวปฏิบัติสำคัญ ภายใต้ 5 องค์ประกอบหลัก ที่ผ่านการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังแผนภาพองค์ความรู้ต่อไปนี้ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นการสร้างศรัทธาด้วยการเป็นต้นแบบทางจริยธรรม (Role Modeling) 2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เน้นการส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์และนวัตกรรม (Innovation & Critical Thinking) 3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร เน้นการสื่อสารทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) 4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เน้นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและการทำงานเป็นทีม (Team Synergy) 5. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลและการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching)



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

8. เอกสารอ้างอิง

- เกศสุตา วรรณสินธ์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธนพล จูมแพง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

- ธิดา เมฆะทัต. (2562). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เนตรชนก แก้วกรม. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประชา โสภณนา. (2563). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- ปิยวัฒน์ บุตรน้ำเพชร และสุรัชย์ สิกขาบัณฑิต. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความ คิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- พณิชา สีเข้ม. (2563). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดอุทัยธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครสวรรค์.
- ภักขัญญา นิระพันธ์. (2567). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วันวิสา เสียงสนั่น. (2567). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วารสารเสียงธรรมจากมหายาน, 10(1), 110-124.*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
- Goleman, D. (2002). *The new leaders*. Time Warner Books.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). SAGE Publications.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (5th ed.). Brooks/Cole.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Office of the Education Council. (2017). *Education in Thailand 2017*. Ministry of Education.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.
- Schieltz, M. (2019). *The importance of transformational leadership in education*. Chron.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.