



The Study of the Development Guideline of Change Management of School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3

Nattacha Wannathong, Parisha Marie Cain, and Saksit Rittilun

Department of Education, Faculty of Education, Kalasin University, Thailand

E-mail: yingjunkai1997@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9160-5966>

E-mail: mariecain4545@yahoo.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6233-4585>

E-mail: saksit.ri@ksu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0544-9759>

Received 22/09/2025

Revised 26/11/2025

Accepted 30/12/2025

Abstract

Background and Aims: Due to the increasingly rapid and complex nature of change, organizations and institutions are required to adopt management approaches that enable them to adapt effectively. In the field of education in particular, change management has become a critical process for school administrators, as it serves as a tool that allows organizations to do so systematically and efficiently. This process encompasses strategic management, communication, team building, and organizational culture development. Recently, however, many school administrators still lack clear guidelines for leading their institutions in adapting to ongoing changes, which in turn affects the effectiveness of educational management in fully meeting the needs of society. This research aimed to 1) study the current and desired conditions of change management of school administrators, 2) study the needs of change management of school administrators, and 3) study Guidelines for developing change management of school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3.

Methodology: The study employed a mixed-methods research design. The sample consisted of 333 School administrators and teachers under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3. A 5-point Likert scale questionnaire was used as the research instrument. Statistical analyses included percentage, mean, standard deviation, and Priority Needs Index (PNI).

Results: The research found that: (1) The current situation of change management of school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 is overall at the moderate level. (2) The desirable conditions of change management of school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 are overall at the highest level. (3) The overall need prioritization index value is equal to 0.47. The need is ranked from most to least as follows: 1) Organizational Culture, 2) Teamwork, 3) Communication, and 4) Strategic Management. (4) Guidelines for developing the change management of school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 have a total of 31 guidelines for the



development of personnel management, which are generally at the highest level of appropriateness and at the highest level of feasibility.

Conclusion: These findings provide practical implications for policymakers and educational administrators to strengthen organizational culture and teamwork to enhance change management capacity. The study provides new practical guidelines specifically tailored for school administrators in the Kalasin Primary Educational Service Area 3, which can be adapted for similar contexts.

Keywords: Change Management; Development Guidelines; School Administrators; Organizational Culture



การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ณัฐธามา วรณทอง, ปาริชา มารีเคน และศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิสัน

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากกว่าที่เคย ทำให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร การสร้างทีม และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งยังขาดแนวทางที่ชัดเจนในการนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างเต็มที่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3

ระเบียบวิธีการวิจัย: เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 จำนวน 333 คน ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นไม่เป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย: พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.47 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) การสร้างทีม 3) การสื่อสาร และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 มีแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 31 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด **สรุปผล:** ผลการศึกษาดังกล่าวมีนัยสำคัญทางปฏิบัติสำหรับผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การศึกษานี้ให้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ปรับแต่งโดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ 3 ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในบริบทที่คล้ายคลึงกันได้

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง; แนวทางการพัฒนา; ผู้บริหารสถานศึกษา; วัฒนธรรมองค์กร

บทนำ

สถานการณ์ของโลกในศตวรรษที่ 21 (ระหว่าง ค.ศ. 2001-2100) มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและพลเมืองโลกหลายด้านได้แก่ ความผันผวนทางเศรษฐกิจการเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลกการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว การปรวนแปรของสภาพภูมิอากาศความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภัยพิบัติทางธรรมชาติของโลกมีแนวโน้มเกิดความรุนแรงมากขึ้นและผลกระทบอื่น ๆ อีกมากมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการเมืองของทุกประเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกประเทศต้องมีการทบทวนวาระของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการศึกษาอย่างรอบด้านและสมดุล เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาประเทศ เพื่อหาแนวทางการพัฒนา การศึกษาไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญ ของการพัฒนาของแต่ละประเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจหลายด้าน การเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็วในแต่ละประเทศ ทำให้รัฐบาลต้องหันมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศในอนาคต

การเปลี่ยนแปลง เป็นเหตุการณ์หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ระบบที่ ได้รับผลกระทบจะปรับตัวแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องปกติที่ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่ในอดีตการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในอัตราที่ช้า เรียบง่าย และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบที่ซับซ้อนและรุนแรงต่อการดำรงชีวิต ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลายรูปแบบ และก่อให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวข้องซับซ้อน สร้างความสับสน หลายครั้ง ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความรุนแรงเกินกว่าจะควบคุมได้ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทั้งในเชิงโครงสร้างและจิตใจทั้งต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน (มัลลิกา ต้นสอน, 2546) ปกติองค์การทุกองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้า ในขณะที่สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เหมาะสมอย่างไรก็ดี แม้ว่าองค์การพยายามปรับตัวทั้งทางด้านทรัพยากร และการดำเนินงานเพื่อรองรับแรงผลักดันของสภาพแวดล้อม แต่การดำเนินงานตอบสนองเพียง ด้านเดียวก็ไม่สามารถรับประกันความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากความซับซ้อนและผันผวนของ สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ฝ่าให้องค์การต้องพยายามปรับตัวในเชิงรุก (Proactive) โดยไม่ต้องรอให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขึ้นแล้วค่อยวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดแผนและปรับตัว ตามไป การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การหรือพยายามปรับองค์การให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดสร้างวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในทิศทางที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เรื่องเฉพาะต้ององค์การขนาดใหญ่ที่มีอายุยาวนานและประสบ ความสำเร็จ องค์การที่เกิดขึ้นใหม่ก็ต้องการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน โดยการปรับตัวในด้านต่างๆ ทั้งด้านโครงสร้างองค์การ กระบวนการดำเนินงาน เทคโนโลยี หรือบุคลากร เพื่อให้้องค์การเจริญเติบโตและพบกับสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ โดยแสวงหาโอกาสในการอยู่รอดและเติบโตอย่างมั่นคงในอนาคต (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีเป้าประสงค์ (GOALS) คือ ผู้เรียนทุกระดับ ทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้รับโอกาสทางการศึกษา และพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและ

คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ สถานศึกษาดำเนินการเพื่อการพัฒนาบุคลากร พัฒนาอย่างยั่งยืนและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3, 2564)

ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการบริหารงาน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและส่งผลให้สถานศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาและคุณภาพองค์กรทางการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้เรียนรู้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถผ่านช่วงการปรับเปลี่ยน เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้สำเร็จจนการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ วางแผนการดำเนินงาน และกำหนดทิศทางที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ไปจนถึงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อเท็จจริง โดยเลือกใช้สื่อ ช่องทางและวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้มีความถูกต้องตามข้อเท็จจริง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารสามารถมองเห็นได้ในประเด็นที่ต้องการจะสื่อ

การสร้างทีม หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ร่วมกัน กำหนดและยอมรับร่วมกัน จนนำไปสู่ความผูกพันและการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความเห็นพ้อง

ต้องกันในกระบวนการตัดสินใจ มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน โดยไม่ใช้อำนาจครอบงำ ส่งเสริมความร่วมมือ การปรับบทบาทอย่างเหมาะสมและมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อจะได้รู้ว่าการดำเนินงานดำเนินไปด้วยดี สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้

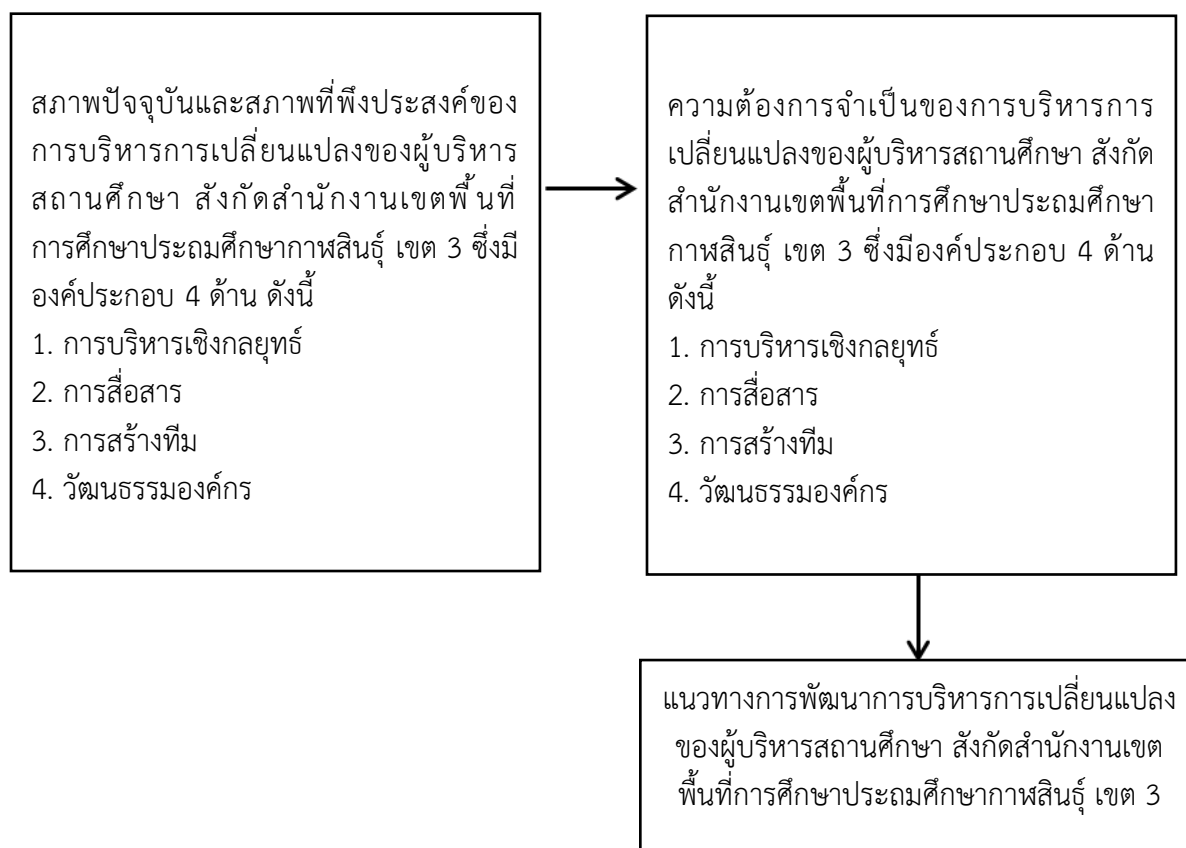
วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างคุณค่าขององค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยครอบคลุมการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางที่ชัดเจน การสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวในหมู่บุคลากร การเสริมสร้างขวัญกำลังใจผ่านการยกย่อง สนับสนุน และให้ความไว้วางใจ ตลอดจนการสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีและโปร่งใสซึ่งสะท้อนความเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานและเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างแท้จริง

กิตติพงษ์ รัตอนัน (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยรวม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน เห็นว่าโรงเรียนมีสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2) โดยรวม ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดเห็นว่า โรงเรียนมีสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก แต่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย และ 3) โดยรวมครูผู้สอนในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดเห็นว่าโรงเรียนมีสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก สนับสนุนความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาแนวทางใหม่

จิระประภา โมจิตะ และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ผลวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ด้านการกำหนดภารกิจ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนด ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน โดยในทางปฏิบัติ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสถานศึกษา (SWOT Analysis) จากนั้นกำหนดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าประสงค์ กำหนดยุทธศาสตร์ กำหนด นโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 5) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สามารถใช้เป็นฐานแนวทางการวิจัย

ถวิล ศรีใจงาม และวีสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้มี วิสัยทัศน์ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์การเป็นนักสื่อสารและฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้กล้าเสี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 3) การกำหนดกระบวนการบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัย การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 และระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,754 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 198 คน และ ครู 1,556 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 333 คน กำหนดขนาดตัวอย่างด้วยตารางของ Taro Yamane (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นแบบไม่เป็นสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 111 คน และครูจำนวน 222 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและด้านการจัดการเรียนรู้ ในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 5 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้วิจัยใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3 เฉพาะองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงกว่า 0.30

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้ดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัยขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาากาฬสินธุ์ เขต 3

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ขอเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

2. ผู้วิจัยได้เดินทางไปติดต่อนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยมีเอกสารประกอบการสัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์อย่างละ 1 ฉบับให้แก่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงสัมภาษณ์ในขณะนั้น

3. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการโดยการนำข้อมูลมาเรียบเรียงตามความถี่ของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

4. นำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ที่สมบูรณ์ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านประเมินและจัดทำร่างการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

1. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง จำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูล ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2560)

2. นำข้อมูลที่ได้ตรวจสอบความถูกต้องมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNImodified เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยพิจารณาเลือกด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่า 0.30 ใน 3 ลำดับแรกมากำหนดเป็นประเด็นในการสร้างข้อคำถามในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ดังนี้

1. นำแบบประเมินซึ่งจำแนกตามข้อมาตรตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามลำดับ โดยแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินค่า

2. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 นำมาหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แต่ละองค์ประกอบหลักและรายข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 แล้วนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2560)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติในการหาคุณภาพเชิงเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC) การหาค่าอำนาจจำแนก การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น คือ ความต้องการจำเป็น ค่า PNI

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยคำนวณค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นรายด้านและรวมทุกข้อ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.09	0.76	ปานกลาง	4.43	0.62	มาก	0.43	4
การสื่อสาร	3.08	0.78	ปานกลาง	4.49	0.61	มาก	0.46	3
การสร้างทีม	3.05	0.77	ปานกลาง	4.51	0.57	มากที่สุด	0.48	2
วัฒนธรรมองค์กร	3.07	0.75	ปานกลาง	4.59	0.53	มากที่สุด	0.50	1
โดยรวม	3.07	0.76	ปานกลาง	4.51	0.58	มากที่สุด	0.47	-

จากตาราง 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.07, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากค่าสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 3.09, S.D. = 0.76) 2) การสื่อสาร ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.78) 3) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}$ = 3.07, S.D. = 0.75) และ 4) การสร้างทีม ($\bar{X}$ = 3.05, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากค่าสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}$ = 4.59, S.D. = 0.53) 2) การสร้างทีม ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.57) 3) การสื่อสาร ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.61) และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.47 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.50 2) การสร้างทีม มีค่าเท่ากับ 0.48 3) การสื่อสาร มีค่าเท่ากับ 0.46 และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.43 ตามลำดับ

ตาราง 2 การตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

แนวทางการพัฒนาการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การบริหารเชิงกลยุทธ์	4.57	0.55	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
การสื่อสาร	4.51	0.55	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
การสร้างทีม	4.53	0.55	มากที่สุด	4.73	0.48	มากที่สุด
วัฒนธรรมองค์กร	4.56	0.54	มากที่สุด	4.76	0.47	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.54	0.55	มากที่สุด	4.72	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.54, S.D.=0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน คือ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.57, S.D.=0.55$) 2) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=4.56, S.D.=0.54$) 3) การสร้างทีม ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.55$) และ 4) การสื่อสาร ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.55$) ตามลำดับ

ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.47$) 2) การสร้างทีม ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.48$) 3) การสื่อสาร ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.49$) และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.50$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่การสร้างความเข้มแข็งมากขึ้น เพราะการทำงานหรือการบริหารงานต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ครอบคลุม แม้ว่าจะมีการพัฒนาและอบรมบุคลากร แต่ในบางกรณีอาจยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้สภาพปัจจุบันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิราภรณ์ วาสอึ้งวงศ์, & ธารรัตน์ มาลัยเอวาร์ (2565) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา รองลงมา คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา และด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พจน์ เจริญสันเทียะ (2567) พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การสร้างความไว้วางใจ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเดียวกันภายในองค์กร และการพัฒนาองค์กรวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมกับบริบททางการศึกษาและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงทำให้สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พจน์ เจริญสันเทียะ (2567) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งมักมีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ มีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริฉัตร ช่อขิต (2559) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการพัฒนาองค์ประกอบภายในโรงเรียนอย่างเด่นชัด โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมการทำงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในระบบการศึกษายุคใหม่

3. ความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น เมื่อพิจารณารายด้าน ซึ่งความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดคือ “ด้านวัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความต้องการในการปรับค่านิยม ทักษะ ทักษะการสื่อสารและวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคหลังโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรอย่างมาก (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2552) กล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลึกและยั่งยืนที่สุดในองค์การ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงขาดแนวทางปฏิบัติและเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างทีม ซึ่งถือเป็น “กลไกภายใน” ที่ส่งผลโดยตรงต่อการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริฉัตร ช่อชิต (2559) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างค่านิยมร่วมที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา

4. แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด จากลำดับความต้องการจำเป็น 2 ลำดับแรกของแต่ละด้าน รายละเอียดตอบอภิปรายได้ดังนี้

4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารมีการนำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์และผู้บริหารมีการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับการดำเนินงานในอดีต ทั้งนี้เนื่องจากมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเน้นบริบทท้องถิ่นจะช่วยให้การขับเคลื่อนโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทางและตอบโจทย์บริบทเฉพาะของพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม แนวทางการพัฒนาทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญพิชชา โคตรชาลี (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับ จิราภรณ์ วาสอื้อวงศ์ และธารารัตน์ มาลัยแก้ว (2565) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสื่อสารเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติร่วมกับครูอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานด้านวิชาการมีความชัดเจนและลดความคลาดเคลื่อนภายในองค์กร

4.2 การสื่อสาร ผู้บริหารสร้างความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการจะสื่อและผู้บริหารมีการสื่อสารสามารถมองเห็นได้ในประเด็นปัญหา ซึ่งทีมงานต้องอาศัยประสบการณ์ในการกำหนดประเด็นปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากมาจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งในระดับผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย แนวทางพัฒนาควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมให้ผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เกิดการยอมรับภายในองค์กร แนวทางการพัฒนาทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับ เมตตา สารวิงค์ (2558) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ด้านการ

ติดต่อสื่อสารภาพรวมอยู่ระดับมาก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ ภัลลพ สุขพราย (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาและชี้แนะแนวทางการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ใช้คำพูดเรียบง่าย ผู้บริหารสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้าใจและสื่อสารแบบกระตุนให้รู้สึกว่าจะอยู่แบบเดิมไม่ได้ มีการสื่อสารที่เปิดทางให้ข้อมูลสำคัญ ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร การจัดการระบบสื่อสารองค์การ การรับ การส่ง การส่งข้อมูลย้อนกลับ และสร้างการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

4.3 การสร้างทีม ผู้บริหารมีการกำหนดค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมงานเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานและผู้บริหารมีการอภิปรายถกเถียงปัญหาอย่างกว้างขวางโดยทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการอภิปรายได้เต็มที่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน หากผู้บริหารสามารถสร้างทีมที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความไว้วางใจ และพร้อมรับมือกับความท้าทาย การพัฒนาควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำในทีม สร้างเวทีการมีส่วนร่วม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับให้สามารถเป็น “ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง” (change agent) ได้ โดยแนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Katzenbach & Smith (1993) ที่ระบุว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย “เป้าหมายร่วมกัน ความรับผิดชอบร่วมกัน และความเชื่อมั่นต่อกัน” แนวทางการพัฒนาทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับ ปาริฉัตร ช่อชิต (2559) ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างทีม ทีมงานที่ดีย่อมมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและต้องร่วมกันรับผิดชอบอีก ทีมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร การสร้างความชัดเจนของบทบาทผู้สนับสนุน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยความทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงานและมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องปรับปรุงอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขัน ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

4.4 วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารมีการสร้างความรู้สึกร่วมกันภายในองค์กรและผู้บริหารมีการให้ความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากรทุกคน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการแสดงถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และบรรยากาศการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา แนวทางพัฒนาควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ และความร่วมมือร่วมใจในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบในพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก แนวทางการพัฒนาทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับ กาญจนา อีระกุล (2556) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลากรที่ตระหนักในการปฏิบัติงานร่วมกันมีการกำหนดแนวทาง สร้างความเข้าใจในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เป็นการดำรงไว้ซึ่งแนวปฏิบัติรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้คงอยู่สืบไป เป็นการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างคงทนถาวร

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการสร้างทีม น้อยที่สุด เพื่อพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรมีการส่งเสริมในการพัฒนาความรู้ การทำงานร่วมกันภายในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายและทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการสร้างทีมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.2 การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงวัฒนธรรมภายในองค์กร การมองภาพรวมขององค์กรในทิศทางเดียวกันแล้วสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการหารือหรือกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.3 ความต้องการจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรส่งเสริมการสื่อสารที่ยืดหยุ่นทันสมัย ค่านิยม และชุดพฤติกรรมเฉพาะขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันทำให้องค์กรเกิดความชัดเจนและโปร่งใสยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นรากฐานของ “ภาษาเดียวกัน” ที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้ตรงกัน ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเหมาะสมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้น

1.4 แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ในโรงเรียนที่มีรางวัล best practice ด้านวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทราบว่าโรงเรียนที่ได้รับรางวัลด้านวัฒนธรรมองค์กรมีปัจจัยใดที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จด้านวัฒนธรรมองค์กร

2.2 ควรวิจัยเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ เพื่อให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด โดยใช้ข้อมูลทางสถิติเชิงลึกในการเปรียบเทียบ

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา อีระกุล. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- กิตติพงษ์ รัตตัน. (2555). สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จิระประภา โมจิตะ และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน. *EAU Heritage Journal*, 3(2), 40-47.
- จิราภรณ์ วาสเอื้อวงศ์, & ธารัตน์ มาลัยเถาว์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 19(2), 144-157.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ถวิล ศรีใจงาม และ วิสิริณธร สิ้นจินดาวงศ์. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(3), 168-181.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พจน์ เจริญสันติยะ. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1. *วารสารมณีเชษฐาราม*, 14(1), 33-46.
- เพ็ญพิชชา โคตรชาลี. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ภัลลพ สุขพลาย. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 (ปริญญาโทบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- มตดา สาริวงค์. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2546). พฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2564). รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. https://web.kalasin3.go.th/web/view.php?article_id=984
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). รายงานสถานการณ์ของประเทศและบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.



Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

