

การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี  
Development of a Sustainable Transformational Leadership Model for  
School Administrators to Enhance Teachers' Digital Competence:  
a Case Study of Trang and Krabi Secondary Education Areas

จันทร์เพ็ญ ภารา<sup>1</sup>, พณภุช บุญพบ<sup>2</sup> และ นพรัตน์ ชัยเรือง<sup>3</sup>  
Janpen Para<sup>1</sup>, Phanagrif Boonpob<sup>2</sup> and Noppart Chairueng<sup>3</sup>

Received: 11 October 2025; Revised: 03 November 2025; Accepted: 07 November 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ศึกษาความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของครู 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและประโยชน์ใช้สอยของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 50 คน และครู 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) แบบสอบถามความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมรรถนะดิจิทัลของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 และ (2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความจำเป็น (PNI Modified) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการสังเคราะห์เชิงอธิบาย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารและ ความต้องการสมรรถนะดิจิทัลของครูโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก โดยด้านที่มีความต้องการสูงสุดคือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลตามลำดับ 2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบภาวะผู้นำและสมรรถนะดิจิทัล วิธีการดำเนินการและเงื่อนไขความสำเร็จ ผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญยืนยัน

<sup>1 2 3</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการบริหารการพัฒนาที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช; Doctor of Philosophy Program in Interdisciplinary for Sustainable Development Administration, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University  
Corresponding Author, E-mail: krulookpatpara2528@gmail.com

ว่ารูปแบบมีความถูกต้องและเหมาะสม 3) การตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่มพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้และมีประโยชน์ สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำและเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของครูได้จริง

**คำสำคัญ:** การพัฒนา; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน; สมรรถนะดิจิทัล; การบริหารสถานศึกษา

## Abstract

The purposes of this research were threefold: (1) to study the needs for sustainable transformational leadership of school administrators in promoting teachers' digital competence; (2) to develop a sustainable transformational leadership model as a guideline for enhancing teachers' digital competence; and (3) to examine the appropriateness and utility of the developed model. This study employed research and development (R&D) methodology, integrating both quantitative and qualitative approaches. The population consisted of school administrators and teachers under the Office of Secondary Educational Service Area, Kanchanaburi Province. The sample, obtained through stratified random sampling, included 50 school administrators and 200 teachers. The research instruments comprised: (1) a questionnaire assessing the needs for sustainable transformational leadership and teachers' digital competence, with a reliability coefficient of 0.94; and (2) an in-depth interview form and an evaluation form for model validation by five experts. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI Modified) while qualitative data were analyzed through content analysis and analytical synthesis.

The findings revealed that: (1) the overall needs for sustainable transformational leadership and teachers' digital competence were at a very high level. The highest demand for leadership was creating a vision, while the greatest need for digital competence was adaptability to digital transformation; (2) the developed model consisted of five key components: principles, objectives, leadership and digital competence elements, implementation procedures, and success conditions. Experts confirmed the accuracy and appropriateness of the model; and (3) the focus group validation indicated that the model was both feasible and useful, and could be effectively applied to develop leadership capacity and enhance teachers' digital competence in practice

**Keywords:** Development; Sustainable Transformational Leadership; Digital Competence; Educational Administration

## บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันไร้พรมแดน ปัจจัยการผลิตและรูปแบบการแข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความทันสมัย และสามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ตลอดจนเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กร เกิดความร่วมมือและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักที่สะท้อนคุณภาพของการบริหารจัดการศึกษา และเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสมารถนำองค์ความรู้มาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรพัฒนาไปอย่างยั่งยืน (เชชินีร์ แสงวงสุข, 2560; กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

อย่างไรก็ตาม ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล การบริหารจัดการศึกษาได้เผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และสมรรถนะบุคลากร โดยหลายประเทศได้กำหนดให้สมรรถนะดิจิทัล (Digital Competence) เป็นทักษะสำคัญของครูและผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (Oliver McGarr, Louise Mifsud & Juan Carlos Colomer Rubio, 2021) ซึ่งครอบคลุมทั้งความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสาร สร้างสรรค์ วิเคราะห์ และจัดการข้อมูลอย่างมีจริยธรรม สำหรับประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการ (2565) ได้บรรจุสมรรถนะดิจิทัลเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อรองรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แต่จากการศึกษาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง-กระบี่ พบว่า ยังมีข้อจำกัดในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน (กลุ่มนโยบายและแผนงาน สพม.ตรัง กระบี่, 2567)

ปัญหาที่พบในปัจจุบันคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนหนึ่ง ยังขาดความมั่นใจและขีดความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในงานบริหาร ขาดวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัลในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อีกทั้งยังไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานด้านดิจิทัลในสถานศึกษายังไม่บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้เกิดช่องว่างของสมรรถนะดิจิทัล ระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริงในระดับโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ปัญหาดังกล่าว

ยังสะท้อนถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการวางรากฐานเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Sustainable Transformational Leadership) จึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษา ให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำลักษณะนี้เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การมีอิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ การจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้ ไม่เพียงแต่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเข้าสู่สถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบเท่านั้น แต่ยังสามารถเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของครูให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่

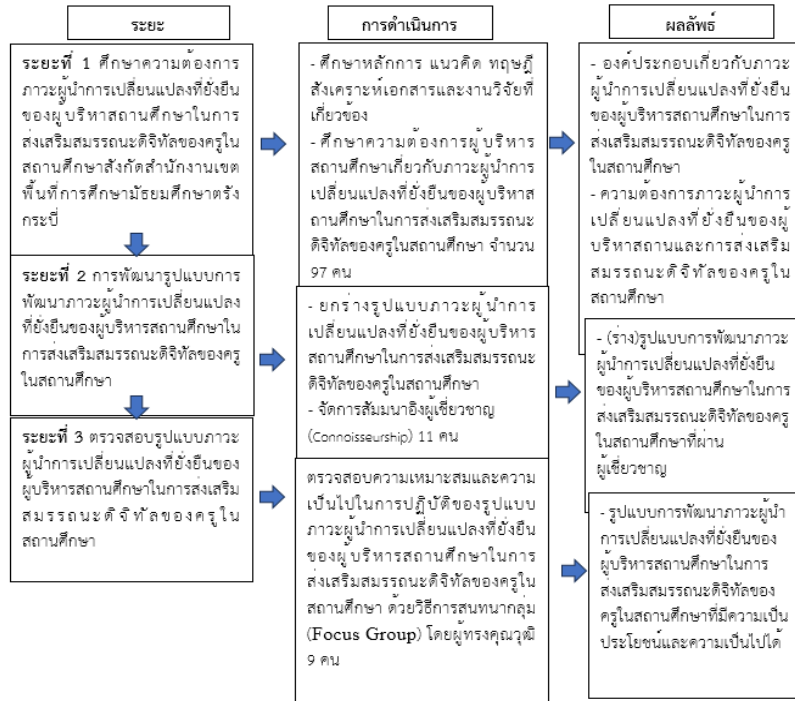
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาให้เกิดนวัตกรรม และเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของครูให้พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมความยั่งยืนของระบบการศึกษาไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีลักษณะเป็นการวิจัยและพัฒนา โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด 3 ระยะ ดังภาพที่ 1



ภาพ 1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

**1. ระยะที่ 1** ศึกษาความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ดังนี้

**1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากร ได้แก่ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ปีการศึกษา 2567 จากโรงเรียนทั้งหมด 44 โรงเรียน จำนวน 125 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 97 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcieand Morgan อ้างถึงใน บุญชุม ศรีสะอาด, (2560)

**1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถามความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

**1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองรวบรวมผลจากการตอบแบบสอบถามทั้งหมด

**1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้** ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าความต้องการจำเป็น (PNI)

**2. ระยะที่ 2** พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา

2.1 กลุ่มเป้าหมาย รวม จำนวน 11 คน เลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารและรองผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คนศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป จำนวน 1 คน นักวิชาการทางการศึกษาที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยนัดหมายให้ผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามประเด็นต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ โดยแยกตามประเด็นเนื้อหา และผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วย ตนเอง

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.4.1 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างข้อสรุป

2.4.2 ผู้วิจัยปรับปรุงร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

**3. ระยะที่ 3** การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

3.1 กลุ่มเป้าหมาย รวม จำนวน 9 คน เลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง โรงเรียนละ 2 คน รวมจำนวน 6 คน ครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 2 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ วิเคราะห์ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน ได้มาโดยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling)

## สรุปผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ตรัง-กระบี่ มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอยู่ในระดับสูง โดยมี  
องค์ประกอบสำคัญด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน เป็นประเด็น  
ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด ขณะที่ครูมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลในมิติการรู้ดิจิทัล  
และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเด่นชัด แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหาร  
และครูตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาและ  
พัฒนาการเรียนรู้

ลำดับ	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ
1	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	4.68	0.45	สูงมาก
2	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Culture)	4.62	0.47	สูงมาก
3	การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Collaborative Learning)	4.58	0.49	สูงมาก
4	การสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Communication)	4.53	0.52	สูงมาก
5	การเป็นแบบอย่างและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development)	4.49	0.51	สูงมาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหาร</b>	<b>4.58</b>	<b>0.49</b>	<b>สูงมาก</b>

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ลำดับ	ด้านสมรรถนะดิจิทัลของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ
1	การปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Adaptation)	4.71	0.44	สูงมาก
2	การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy)	4.65	0.46	สูงมาก
3	การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (Problem Solving with Digital Tools)	4.61	0.48	สูงมาก
4	การสื่อสารและความร่วมมือในสังคมดิจิทัล (Digital Communication and Collaboration)	4.52	0.51	สูง
5	การใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและปลอดภัย (Digital Ethics and Security)	4.46	0.53	สูง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>ภาพรวมสมรรถนะดิจิทัลของครู</b>	<b>4.59</b>	<b>0.49</b>	<b>สูงมาก</b>

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการสมรรถนะดิจิทัลของครู

ผลการวิเคราะห์ดัชนีความจำเป็น (PNI Modified) โดยรวมอยู่ที่ 0.44 แสดงให้เห็นว่ามี  
ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมรรถนะดิจิทัลของครูในระดับสูง

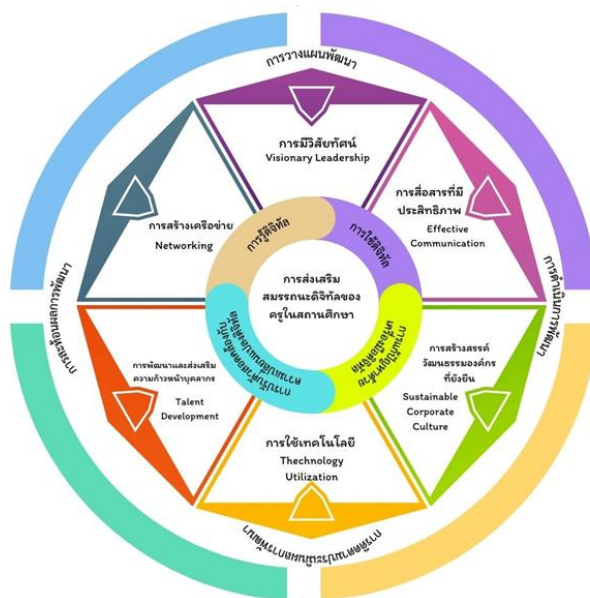
โดยเฉพาะในด้านการแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคดิจิทัลให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบการมีส่วนร่วม การเสริมแรงจิตใจ และการพัฒนาตนเอง 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มสมรรถนะดิจิทัลของครู 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำและสมรรถนะดิจิทัล (เช่น วิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสาร เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างเครือข่าย) 4) วิธีดำเนินการพัฒนาการวางแผน การดำเนินงาน และการสะท้อนผล 5) เงื่อนไขความสำเร็จ (Commitment, Understanding, Support, Team, Opportunity) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ สะท้อนถึงการบูรณาการภาวะผู้นำและเทคโนโลยีเพื่อสร้างความยั่งยืนในการบริหารสถานศึกษา

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและประโยชน์ใช้สอยของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

ผลจากการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนที่พัฒนาขึ้น มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ เหมาะสมต่อบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้จริงได้ ผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องว่ารูปแบบดังกล่าว มีความเป็นไปได้ (Feasibility) และมีประโยชน์ (Utility) ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยสามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางในการยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของครูในระยะยาว



ภาพ 2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาตรง กระจบ

## อภิปรายผลการวิจัย

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน และการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของความยั่งยืน สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว สอดคล้องกับ ดาสวอร์ค วงศ์มีชัย (2562) ที่ชี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อวิถีคิดและพฤติกรรมของผู้บริหาร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกกำหนดทิศทางของการบริหาร และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) ที่ระบุว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนทัศนคติของผู้ตาม ให้มุ่งเป้าหมายร่วมกันมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในทุกมิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยในครั้งนี้ ขยายความเข้าใจเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะกลไกหลักของการนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน และสำหรับสมรรถนะดิจิทัลของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความต้องการสูงในด้านการแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าครูตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ผลนี้สอดคล้องกับ International Economic Development Council (2011) ที่ระบุว่า องค์กรที่สามารถปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจะสร้างความมั่นคงให้บุคลากรทุกระดับ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขญา โภมลวานิช (2563) และ ปุณณัฐฐา มาเชค (2565) ที่ชี้ว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลควรเป็นทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีออนไลน์ อันสะท้อนให้เห็นว่าการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลต้องอาศัยการสนับสนุนเชิงระบบจากผู้บริหาร

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบภาวะผู้นำและสมรรถนะดิจิทัล วิธีดำเนินการและเงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความสอดคล้องทางตรรกะ และสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูได้อย่างชัดเจน ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สมาน อัครภูมิ (2549) และพัฒนา พรหมณี และคณะ (2560) ที่ระบุว่า รูปแบบที่มีคุณภาพต้องมีองค์ประกอบของหลักการ ระบบ วิธีดำเนินการ และการประเมินผล พร้อมการตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณยศรีศรี เหมบุรุษ (2562) ที่พบว่า รูปแบบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสามารถสร้างประสิทธิผลเชิงองค์รวมได้จริง ผลนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Keeves (1988) ที่ชี้ว่า รูปแบบที่ดีต้องสะท้อนความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้ด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ช่วยยืนยันและขยายความเข้าใจในมิติของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน” ในฐานะกรอบแนวคิดใหม่ของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

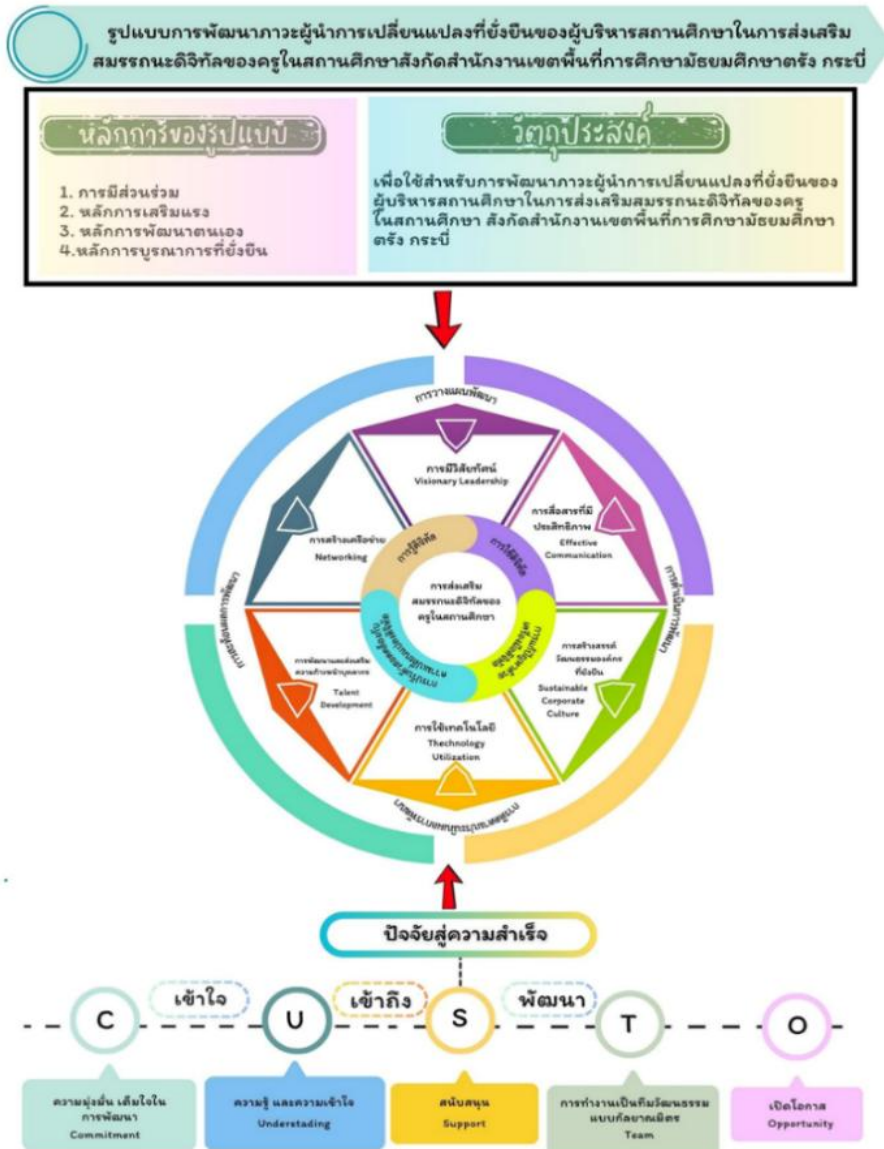
**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและประโยชน์ใช้สอยของ รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการสนทนากลุ่มพบว่า รูปแบบดังกล่าว มีทั้งความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ในบริบทของสถานศึกษา ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ จตุพร งามสงวน (2560) ที่ระบุว่ารูปแบบ มาตรฐานที่ดี ต้องผ่านการตรวจสอบในด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ รวมถึง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุฑาทิพ พรหมณะ (2567) และ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566) ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้ จึงสามารถขยายขอบเขตความเข้าใจเชิง ทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและสมรรถนะดิจิทัลของครู ว่ามีความสอดคล้องเชิง ระบบ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายด้านการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้ ผลการวิจัยทั้งสามวัตถุประสงค์ สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เป็นปัจจัย สำคัญในการขับเคลื่อนสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถ สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก จะช่วยให้ครูมีทัศนคติและความพร้อมต่อการปรับตัวทางเทคโนโลยี มากขึ้น ซึ่งผลนี้ไม่เพียงสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังขยายแนวคิด ไปสู่การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในมิติของความยั่งยืน เพื่อพัฒนาองค์กรการศึกษาให้เติบโตอย่าง ต่อเนื่องในยุคดิจิทัล

## องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยครั้งนี้ นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู ซึ่งเป็นการ บูรณาการระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเชิงยั่งยืน เข้ากับบริบทของ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยชี้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมการ เรียนรู้เชิงเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมั่นคง การสังเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มสนทนา แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ ระหว่างภาวะผู้นำกับสมรรถนะดิจิทัลในลักษณะของการพัฒนาองค์รวม (Holistic Development) ที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำ ครู และนวัตกรรมทางการศึกษาเข้าด้วยกัน

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ยั่งยืนในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้าง

วิสัยทัศน์ร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน 2) การพัฒนาศักยภาพผู้นำและครูให้มีสมรรถนะดิจิทัล 3) การจัดระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน และ 4) การติดตาม ประเมินผล และสะท้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ทั้งสี่สะท้อนอยู่ในแผนภาพองค์ความรู้ใหม่ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นกระบวนการเชื่อมโยงเชิงระบบจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ไปสู่การยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของครูภายใต้ เป้าหมายสุดท้ายคือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล



ภาพ 3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวันตรง กระจบี

## สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวัน ระเบียบ มีองค์ประกอบที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน และปัจจัยสู่ความสำเร็จ โดยได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วว่ามี ความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง องค์ประกอบของรูปแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน อันจะส่งผลต่อการยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของครู และคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 กระทรวงศึกษาธิการ ควรส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นนโยบายเชิงระบบ และกำหนดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องในทุกเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปเป็นต้นแบบในการยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั่วประเทศ ควรประสานและจัดให้มีระบบสนับสนุน (Support System) ทั้งด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และองค์ความรู้ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูในระดับโรงเรียน

### 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

2.1 โรงเรียนในสังกัด สพม.ตวัน ระเบียบ ควรนำนวัตกรรมรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้รูปแบบดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน

2.3 หน่วยพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรใช้ผลการวิจัยนี้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยบูรณาการสมรรถนะด้านดิจิทัลควบคู่กับการบริหารเชิงเปลี่ยนแปลง

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา เขตดุสิต.

- กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่. (2567). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. ต่ง: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่.
- จตุพร งามสงวน. (2560). รูปแบบการพัฒนารูปแบบการสมรรถนะของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- จุฑาทิพ พรหมณะ. (2567). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(5), 18–28.
- ดาสวรรค์ วงศ์มีชัย. (2562). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของวิทยาลัยเทคนิคในเขตภาคใต้ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, นครราชสีมา.
- บุญชูศรี หม่อมบุรุษ. (2563). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์การสมรรถนะสูง. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 10(2), 269-281.
- พัฒนา พรหมณี. (2560). แนวคิดการสร้างและพัฒนาารูปแบบเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการ สาธารณสุขสำหรับนักสาธารณสุข. *สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยใน พระราชูปถัมภ์*, 6(2), 128–135.
- มูลนิธิสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- สมาน อัสวภูมิ. (2549). การศึกษาและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา การพัฒนา คณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สายฝน สวัสดิ์เอื้อ. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็นดูเคชั่น.
- เชษนิร์ แสงสุข. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึง พอใจในการปฏิบัติงานของครู. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี, จันทบุรี.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2561). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Keeves, J. P. (1997). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Pergamon.