



การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน

สมชาย เทพแสง

นักวิชาการอิสระ

อีเมล: somchai17@hotmail.com

सनัน ประจงจิตร

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก

อีเมล: sananpr@gmail.com

คณิต สุขรัตน์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี

อีเมล: kanit1bank@gmail.com

พรรษ์ชต์ ลังกะสูตร

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี

อีเมล: korn\_pong@hotmail.com

อัจฉริยา เทพแสง

บริษัท บริษัท เอ็กเซล เซอร์วิส โซลูชั่นส์

อีเมล: mindutchca@gmail.com

Received: July 20, 2023 Revised: July 30, 2023 Accepted: December 1, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อศึกษาการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน และ 4) เพื่อศึกษาการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 370 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดตามตารางไคร้ ยามาเน่ ที่ค่าความเชื่อมั่น



95 % ต่อจากนั้นทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.80-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการคิดแบบพัฒนาเท่ากับ 0.82 และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.85 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านการพัฒนาองค์กร 3) ด้านการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ

2. ระดับการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเปิดใจ 3) ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ 4) ด้านการบริหารนอกกรอบ และ 5) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามลำดับ

3. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยด้านที่มีค่าพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ รองลงมา ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการเปิดใจ และด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารนอกกรอบไม่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้ร้อยละ 81.23

**คำสำคัญ:** การคิดแบบพัฒนา, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, จังหวัดภาคเหนือตอนบน



## Growth Mindset of School Administrators Affecting Change Management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces.

Somchai Thepsaeng

Independent scholar

E-mail Somchai17@hotmail.com

Sanan Prachongchit,

Educational Program in Educational Administration Krirk University

E-mail sananpr@gmail.com

Kanit Sukkarat

Educational Program in Educational Administration Pathuthani University

E-mail kanit1bank@gmail.com

Pornrat Langgasoot

Educational Program in Educational Administration Pathuthani University

E-mail korn\_pong@hotmail.com

Utchariya Thepsaeng

Excel Services Solutions Co.,Ltd.

E-mail: mindutchca@gmail.com

### Abstract

The purposes of this research were to study 1) change management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces 2) growth mindset of school administrators in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces 3) relationship between growth mindset of school administrators and change management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces, and 4) growth mindset of school administrators affecting change management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces. The sample consisted of 370 teachers in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces by Taro



Yamane at 95% confidence. Multi Stage Random Sampling was applied thereafter. The instruments used for data collection were 5 point-rating scale questionnaires. The index of Item- Objective Congruence (IOC) was valued since 0.80-1.00. The reliability of growth mindset was equal to 0.82 and the reliability of change management was equal to 0.85. The data analysis was done by mean, standard deviation, Pearson Product Moment Correlation Coefficient and Stepwise Multiple Regression.

The research results were found as following;

1. The level of change management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces as a whole and each individual aspect were at high level by descending order of the average as follow; 1) personnel development 2) organization development 3) innovation and digital technology development, and 4) organizational culture development respectively.

2. The level of growth mindset of school administrators in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces as a whole and each individual aspect were at high level by descending order of the average as follow; 1) visionary 2) open-mindedness 3) emotional stability 4) out-of-the-box management, and 5) continuous learning respectively.

3. There was a statistically significant high levels of positive relationship at 0.05 between growth mindset of school administrators and change management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces.

4. Growth mindset of school administrators affecting change management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces at 0.05 level of significance. Growth mindset of school administrators in aspect of visionary revealed the highest predictive power followed by continuous learning, open-mindedness and emotional stability respectively. For the aspect of out-of-the-box management revealed no effect on change management. Growth mindset of school administrators mutually predicted change management in schools under the Secondary Educational Service Area Office in the Upper Northern Provinces with the predictive power was at 81.23 percent.

**Keywords:** Growth mindset, Change management , the Upper Northern Provinces



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันเป็นยุคกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นโลกไร้พรมแดนเน้นการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เก่าไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ จากแนวคิดแบบปกติไปสู่การคิดเชิงดิจิทัล จากการเน้นความมั่นคงปลอดภัยไปสู่การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการ จากการรวมศูนย์อำนาจไปสู่การกระจายอำนาจ โดยให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ และรับผิดชอบมากขึ้น จากการมุ่งการแข่งขัน ไปสู่การมุ่งแสวงหาความร่วมมือ ประกอบกับในปัจจุบันโลกตกอยู่ภายใต้ของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้องค์กรต่างๆในโลกต่างแสวงหาความร่วมมือในการป้องกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็งเพื่อนำสรรพกำลังความรู้ความสามารถและศักยภาพมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความปลอดภัย (Waner .Kegan & Lahey, 2006:13-15)

จากสภาพการณ์ดังกล่าวนี้ว่าจำเป็นอย่างไรที่ผู้นำจะต้องขับเคลื่อนกลไกไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ผู้นำที่มีคุณภาพจะมีความสามารถนำองค์กรฟันฝ่าอุปสรรคและปัญหาต่างๆ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้โลกข่าวสารที่ไร้พรมแดน กุญแจสำคัญของผู้นำ ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันสมัย เน้นการบริการ เป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆอย่างหลากหลาย (Ryan & Chris, 2020: 114-123) นอกจากนี้ในปัจจุบันพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การขาดปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ทำให้คุณภาพการศึกษาตกต่ำ รวมทั้งขาดงานวิจัยที่มีคุณภาพ และมีจำนวนน้อย ผู้บริหารและบุคลากรไม่นำงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนางานให้เกิดคุณภาพ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศในโลกยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ส่งผลต่อความเข้มแข็งของระบบการศึกษา (Waner ; Kegan & Lahey,2006:6-8) ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การบริหารงานที่ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลาดแรงงาน และการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ทำให้บุคลากรในองค์กรขาดศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน รวมทั้งประสบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน จึงทำให้การปฏิบัติงานขาดความมั่นใจ การพัฒนาระบบสารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ยังคงมีอุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร จากรายงานของสถาบันการจัดการนานาชาติที่สะท้อนถึงความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจและประชาชน ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยข้อจำกัดที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพมาจากปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารงานที่มีขนาดใหญ่ มีขั้นตอนกระบวนการตามระเบียบปฏิบัติที่ล้าสมัย ไม่สนับสนุนการทำงานแบบดิจิทัลแบบครบวงจร เนื่องจากแต่ละองค์กรยึดถือกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของตนเป็นหลัก ทั้งยังยึดติดกับบทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเองมากกว่าการให้ความร่วมมือสนับสนุน ส่งผลให้การทำงานมีความซ้ำซ้อน ขาดการแบ่งปันหรือการพัฒนาระบบข้อมูลร่วมกัน นอกจากนี้ ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการยังขาดประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรยังขาดความรู้และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านเทคโนโลยี



เป็นต้น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) โดยเฉพาะจังหวัดภาคเหนือตอนบนมีพื้นที่กระจายไปยัง 6 จังหวัด ส่วนใหญ่เป็นภูเขาเทือกเขาสลับซับซ้อน เกิดปัญหาด้านการคมนาคม การติดต่อสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อกัน เป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะมีชนกลุ่มต่างๆจำนวนมาก วัฒนธรรมจึงมีความแตกต่างกัน ด้วยเหตุดังกล่าว สถานศึกษาจึงควรนำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารจัดการ เพราะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ บุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถปรับแผนการต่างๆให้เข้ากับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ปรับปรุงการบริการเพื่อตอบสนองผู้รับบริการ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับการกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ทันสมัย และการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำให้เกิดความรวดเร็ว (Fullan, 2001:3-5) ในทำนองเดียวกันมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตให้เกิดประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุนในการบริหารงาน ที่สำคัญช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด ช่วยเพิ่มผลผลิต ลดความเสี่ยง และช่วยปรับปรุงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ( Graetz & Smith, 2005:311-328)

ขณะเดียวกันการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจสำคัญจำเป็นต้องเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือบุคลากรตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมแห่งความช่วยเหลือเกื้อกูล โดยผู้นำควรมีการคิดแบบพัฒนา เพราะผู้บริหารที่มีการคิดแบบพัฒนาจะมีการคิดเชิงบวก บุคลากรจะมีความเคารพนับถือ พร้อมทั้งจะทำงานและทุ่มเทให้กับองค์กร ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจบุคลากรให้ทำงานด้วยความรักและความเข้าใจพร้อมเป็นมิตร ทำให้เกิดพลังแห่งความท้าทายเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากจะมองหาเป้าหมายในการบริหาร งานแล้ว ยังมองหาต้นแบบของผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนาเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง (Soo & Vicki, 2021:44-47) อีกทั้งยังช่วยพัฒนาอารมณ์จิตใจให้เข้มแข็งอดทน สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ให้เกิดความฉุนเฉียว ส่งเสริมการทำสมาธิ และทำจิตใจให้สงบนิ่ง ที่สำคัญช่วยปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรที่อยู่รอบตัวและใช้วิธีการฟังพาอาศัยด้วยการผูกมิตรไมตรีต่อกัน (นวพันธ์ ปิยะวรรณกร, 2560: 42-46) การคิดแบบพัฒนายังช่วยให้ผู้นำเกิดการดำเนินงานที่ท้าทาย พัฒนาบุคลากรต่างๆให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกการอบรมแต่ไม่เน้นการแข่งขัน มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ สร้างระบบรางวัลทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับศรัทธา มีความรักความผูกพันต่อองค์กร (French, Robert & Chang, 2016: 49-62) อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ โดยผู้นำจะออกแบบองค์กรและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับ โลกาภิวัตน์ ยอมรับการวิพากษ์จากบุคลากรต่างๆ ช่วยทำให้ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ อดทน อดกลั้นต่อปัญหาต่างๆ สร้างความอบอุ่นไว้วางใจแก่บุคลากร ช่วยแก้ปัญหาการทำงาน และสร้างมิตรภาพด้วยการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (Mattonne, 2013: 123-134)

จากสภาพปัจจุบันและปัญหาและแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงทำวิจัยเรื่อง การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดภาคเหนือตอนบน เพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนาการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าในโอกาสต่อไป



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อศึกษาการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน
4. เพื่อศึกษาการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน
2. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 370 คน จากทั้งหมด 33 แห่ง ในปีการศึกษา 2565 ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน่ ที่ความเชื่อมั่น 95% ต่อจากนั้นทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง 0.80-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการคิดแบบพัฒนาเท่ากับ 0.82 และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.85 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน



## สรุปผลวิจัย

การวิจัยเรื่องการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยสรุปผลของการวิจัย ดังนี้

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านการพัฒนาองค์กร 3) ด้านการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) ด้านการพัฒนานวัตกรรมองค์กร ตามลำดับ

2. ระดับการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเปิดใจ 3) ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ 4) ด้านการบริหารนอกรอบ และ 5) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามลำดับ

3. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านที่มีค่าพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ รองลงมา ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการเปิดใจ และด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารนอกรอบไม่ส่งผล การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้ร้อยละ 81.23

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านการพัฒนาองค์กร 3) ด้านการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) ด้านการพัฒนานวัตกรรมองค์กร ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนับว่ามีความสำคัญต่อสถานศึกษาทำให้อยู่รอดปลอดภัยจากสิ่งต่างๆที่มากระทบทั้งภัยจากโรคระบาด ภัยจากธรรมชาติ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์เตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลก อีกทั้งช่วยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรลูกค้า ช่วยเพิ่มทักษะขีดความสามารถของบุคลากร และความสามารถในการตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก



สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2007 :13-14) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าช่วยพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ อีกทั้งยังทำให้องค์กรเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรเป็นหัวใจของการพัฒนาทั้งปวง เป็นสิ่งที่มีค่า ถ้าสามารถพัฒนาคนได้การพัฒนาสิ่งอื่นๆจะตามมา คนเป็นปัจจัยสำคัญ การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ เพิ่มทักษะในการทำงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงวิชาการเกี่ยวกับความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานอันเป็นผลต่อการเสริมสร้างความมั่นคงแก่องค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจัดสรรงบประมาณในการประชุมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิด Morgan (2008 : 114) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร อีกทั้งยังทำให้บุคลากรปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสสังคมและโลกอีกด้วย สอดคล้องกับผลวิจัยของ วิลาวลัย อันมาก (2557:109-115) วิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลวิจัยพบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ด้านการพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาองค์กรมุ่งมั่นที่จะใช้ประโยชน์จากความสามารถและความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาขององค์กร เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดี ตลอดจนการสร้างระบบจูงใจที่ดีทำให้บุคลากรมี เจตคติที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความใกล้ชิดสนิมสนมกับบุคลากร ช่วยแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้บุคลากร ทำให้การติดต่อประสานงานมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lutchman ; Evans ; Ghanem & Maharaj (2015 : 11-13) สรุปความสำคัญของการพัฒนาองค์กรช่วยให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง ป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน และทำให้งานที่ทำนั้นไม่ซ้ำซ้อนกัน หรือเกิดความขัดแย้งกันในการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gayef (2014 : 23-30) สรุปว่าการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิผลทำให้บุคลากรมีคู่มือในการปฏิบัติงาน มีแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดความมั่นใจในการทำงาน เป็นผลให้งานเกิดประสิทธิผล องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนบุคลากรเป็นที่ยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งช่วยกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความชำนาญในแต่ละคน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

ด้านการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันใจ และเกิดประสิทธิผล ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งระบบการติดต่อสื่อสารและการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้เกิดความประทับใจและพึงพอใจต่อการได้รับการบริการ ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการประหยัดเวลา และกำลังคน อีกทั้งยังใช้เป็นสื่อการเรียนการสอนที่จูงใจให้นักเรียนเกิดความสนใจเพื่อใฝ่รู้ใฝ่



เรียน ขณะเดียวกันส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดความสุขสนาน ตื่นตา ตื่นใจในการเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Pryor ; Taneja ; Humphreys ; Anderson & Singleton (2008 : 9-13) สรุปว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ปรับปรุงระบบการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนทำให้นักเรียนเกิดสัมฤทธิ์ผลสูง รวมทั้งช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น สนุกสนานเพลิดเพลินและไม่เบื่อหน่ายในการเรียน สร้างเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rothwell ; Stavros ; Sullivan & Sullivan (2010 : 74-78) สรุปว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล นับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้นำเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้บริหารจัดการเพื่อตอบสนองความท้าทายในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคลากร พัฒนาระบบการบริการแก่บุคลากรให้สะดวกรวดเร็ว อีกทั้งช่วยลดการสูญเสียเรื่องเวลา กำลังคน และงบประมาณอีกด้วย

2. ระดับการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเปิดใจ 3) ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ 4) ด้านการบริหารนอกกรอบ และ 5) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีการคิดแบบพัฒนาจะมองบุคลากรเชิงบวก ให้ความรัก ความเมตตาแก่ครูและบุคลากร ทำให้ครูและบุคลากรมีความเคารพนับถือพร้อมที่จะทำงานและทุ่มเทให้กับสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจครูและบุคลากรให้ทำงานด้วยความรักและความเข้าใจพร้อมเป็นมิตร ทำให้เกิดพลังแห่งความท้าทายเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมองหาเป้าหมายในการบริหารงาน กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทำงานด้วยความเสียสละทุ่มเท สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ให้เกิดความฉุนเฉียว ส่งเสริมการทำสมาธิ และทำจิตใจให้สงบนิ่ง ที่สำคัญช่วยปรับตัวให้เข้ากับครูและบุคลากรที่อยู่รอบตัวและใช้วิธีการพึ่งพาอาศัยด้วยการผูกมิตรไมตรีต่อกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mattone (2013: 123-134) ให้ความสำคัญของผู้บริหารที่มีการคิดแบบพัฒนา ช่วยให้ผู้บริหารเกิดการ ทำงานที่ท้าทาย พัฒนาบุคลากรต่างๆให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกการอบรม มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ สร้างระบบรางวัลทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับศรัทธา มีความรักความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ โดยผู้นำจะออกแบบองค์กรและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ ยอมรับการวิพากษ์จากบุคลากรต่างๆ ที่สำคัญช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

โดยเฉพาะด้านที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานและการบริหารมาก่อนผ่านร้อนผ่านหนาวมามากทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์นับว่าเป็นสิ่งที่สถานศึกษาปรารถนา เพราะช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารงานหรือการดำเนินกิจกรรมในองค์กร โดยมีจุดหมาย ปลายทางที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรรู้ว่าแต่ละคน มีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำอย่างไร และทำเมื่อใด ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิต อยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเท เพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rhew ; Piro ; Goolkasian & Cosentino (2018:66-78) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ช่วยกำหนดมาตรฐานในการ



ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพ และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กร

รองลงมา ได้แก่ ด้านการเปิดใจ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นคนจริงใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นคนเปิดเผยทำให้เข้าใจปัญหาของบุคลากร เข้าใจนิสัยใจคอและความต้องการของบุคลากรเป็นอย่างดี สามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น อีกทั้งการเปิดใจช่วยเพิ่มโอกาสให้บุคลากรมองหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ เมื่อกระบวนการปัจจุบันไม่ได้ผล โดยผู้บริหารเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน และการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับแนวคิดของ French (2016: 673–691) กล่าวถึงความสำคัญของเปิดใจช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบุคลากรอย่างลึกซึ้ง ทั้งด้านอารมณ์ สังคม และจิตใจ สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้บริหารสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลวิจัยของ Adler (2021:249-291) วิจัยเกี่ยวกับการเปิดใจของผู้บริหารองค์กร ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีการเปิดใจจะเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นนักฟังที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและนำมาปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่วนมากมีความฉลาดทางอารมณ์ เพราะได้รับการอบรมสั่งสอนและมีโครงการอบรมส่งเสริมการนั่งสมาธิตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกได้ดี ในกรณีที่มีความขัดแย้งไม่หุนหันพันแผ่น ไม่ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกและอารมณ์ ทำให้สามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นผลทำให้บุคลากรเคารพศรัทธาเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ทุ่เมเสี่ยสละในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Patrick & Joshi (2019:156–167) สรุปว่า ผู้บริหารที่มีความมั่นคงทางอารมณ์จะช่วยในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดความรักความศรัทธาต่อผู้บริหาร พร้อมร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับผลวิจัยของ กนกพร โพธิมณี (2562: 89-94) วิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรร่วมมือกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ช่วยให้มีการรับรู้ถึงความต้องการของเพื่อนร่วมงาน การมองโลกในเชิงบวก และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีการคิดแบบพัฒนาจะช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่มีความพยายาม ความมุ่งมั่นสูงอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ในเชิงบวกและส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรต่างๆให้แน่นแฟ้น อีกทั้งผู้บริหารที่มีการคิดแบบพัฒนามักจะมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ และถือเป็นโอกาสในการต่อสู้และท้าทาย รวมทั้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของ Keown & Bourke (2019: 51–58) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีการคิดแบบพัฒนาจะมองโลกในแง่ดี และกล้า



ฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหา มองว่าอุปสรรคไม่ใช่เรื่องสำคัญ พร้อมทั้งฟันฝ่า รวมถึงเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้และแสวง โอกาสสำหรับความสำเร็จในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eckerwall & Karlsson (2021) สรุปว่าการ คิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมบุคลากรให้ ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีให้ได้เปรียบองค์กรอื่น

4. การคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ด้านที่มีค่าพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ รองลงมา ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการเปิดใจ และด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารนอกรูปแบบไม่ส่งผล การคิดแบบพัฒนาของ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือ ตอนบน ได้ร้อยละ 81.23 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีการคิดแบบพัฒนาจะทำให้ได้รับการยอมรับ จากบุคลากรทุกฝ่าย เพราะผู้นำมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ใช้ศักยภาพ และสติปัญญาให้บุคลากรตระหนักถึง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจน เกิดการทำงานแบบทำหาย ด้วยวิธีการที่แตกต่าง ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนพัฒนางานไปสู่วิสัยทัศน์ โดย ผู้นำใช้หัวใจในการบริหารงาน ผู้นำพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรด้วยการเปิดใจ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีโอกาส ที่สำคัญช่วยทำให้ผู้นำหลีกเลี่ยงการพูดคุยทางลบเพื่อป้องกัน ความขัดแย้งในองค์กร ตลอดจนนำข้อคิดของบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล ของการบริหารงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (2007 : 244-246) สรุปว่าผู้นำที่มีการคิด แบบพัฒนาจะช่วยส่งเสริมการทำงานของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จและส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารกับบุคลากรมากขึ้น ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลวิจัย ของ Joshi (2021) วิจัยการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารองค์กรที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลวิจัย พบว่า การคิดแบบพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการควบคุมอารมณ์ และด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งผล ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับผลวิจัยของ Soo & Vicki (2021:121-134) วิจัยเกี่ยวกับการคิดแบบพัฒนาที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลวิจัยพบว่า การคิดแบบพัฒนาของ ผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาการคิดแบบพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาและนำมาใช้เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง



2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาการคิดแบบพัฒนาด้านการเปิดใจเพื่อให้เกิดความไว้วางใจแก่บุคลากร รวมทั้งยอมรับฟังความคิดและนำข้อเสนอแนะของบุคลากรมาปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้สถานศึกษามีนโยบายในการพัฒนาระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก รวมถึงนำผลวิจัยไปใช้ในการกำหนดเป็นนโยบายหรือสร้างเกณฑ์การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

4. ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ อาทิ กระทรวงศึกษาธิการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น นำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเรื่องการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารในรูปแบบอื่น เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

2. ควรมีการทำวิจัยการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบการวิจัยคุณภาพเพื่อได้ข้อมูลเชิงลึก

3. ควรมีการทำวิจัยการคิดแบบพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรหรือพัฒนาโปรแกรม รูปแบบของการวิเคราะห์เส้นทาง หรือการวิเคราะห์พระระดับ

### บรรณานุกรม

- กนกพร โพธิมณี. (2562). การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- นวพันธ์ ปิยะวรรณกร. (2560). แปลของ Braian Tracy กลวิธีเด็ดๆสร้างความสำเร็จให้ตนเอง. กรุงเทพฯ : ทัช พับลิเคชั่น.
- ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ. (2554). เอกสารประกอบการสอน ชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิลาวัลย์ อ้นมาก. (2557). การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ สิบสาม พ.ศ.2556 – 2570. สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th> > Plan13 > Doc.
- Adler, J. (2021). The Open Mind: A Phenomenology, Open Journal of Philosophy, 11(2),249-291.



- Capozzi, Rick. (2017). *The Growth Mindset : Leadership Makes a Difference in Wealth Management*. New York : Wiley & Sons.
- Eckerwall, Anna & Karlsson, Caroline. (2021). *Fostering a Growth Mindset in Organizations A qualitative study of factors and challenges in fostering a growth mindset in organizations*. Retrieved from <https://www.skillsfoster.com/ps/mindsets.html>.
- French, R. P., II. (2016). *The fuzziness of mindsets: Divergent conceptualizations and characterizations of mindset theory and praxis*. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 673–691.
- French, II, Robert, P. & Chang, Heewon. (2016). *Conceptual re-imagining of global “Mindset” Knowledge as prime in the development of global leaders*. *Journal of International Organizations Studies*. 7 (1), 49–62.
- Fullan, Michael. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Gayef, Alben. (2014). *The Management of Change In Education*. *Journal of International Scientific*. 2 (12), 23-30.
- Graetz, Fiona; & Smith, Aaron. (2005). *Organizing Forms in Change Management: The Role of Structures, Processes and Boundaries in a Longitudinal Case Analysis*. *Journal of Change Management* 5(3), 311-328.
- Hope, Joan. (2022). *Adopt an abundance mindset to boost your leadership potential*. *Disability Compliance for Higher Education*, 27 (6), 8-16.
- Hussein, Hinda. (2018). *Examining the Effects of Reflective Journals on students Growth*
- Javidan, M., & Walker, J. L. (2013). *Developing your global mindset: The handbook for successful global leaders*. Edina, MN: Beaver's Pond Press.
- Joshi, P.L. (2021). *Change Management and Management of Mindset*. Retrieved from <http://change management.or.th>.
- Keown , S. R., & Bourke, B. (2019). *A Qualitative Investigation of Fixed Versus Growth Mindsets of Third and Fourth Grade Students*. *Education*, 140(2), 51–58.
- Kouzes, James M. & Posner, Z. Barry.(2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey Bass.
- Lutchman, Chitram; Evans, Douglas; Ghanem, Waddah & Maharaj Rohanie. (2015). *7 Fundamentals of an Operationally Excellent Management System*. New York: Taylor & Francis Group.
- Manu, Melwin Joy. (2019). *Growth Mindsets and Leadership*. Retrieved from <https://www.researchgate.net › publication>
- Mattone, John. (2013). *Talent Leadership*. New York : Amacom.



- Morgan, M. Misti. (2008). *The Six Secrets of Change at Work: A Case for the Use of Fullan's Work in School Setting*. Dissertation, Ph.D. Educational Leadership. Texas: The Whitlowe R. Green College.
- Patrick, Susan Kemper; Joshi, Ela. (2019). Set in Stone or Willing to Grow? Teacher sensemaking during a growth mindset initiative. *Teaching and Teacher Education*, 8(3), 156–167.
- Pryor, M.G.; Taneja, S.; Humphreys, J.; Anderson, D. & Singleton, L. P. (2008). Challenges Facing Change Management Theories and Research. *Delhi Business Review*, 9(1), 9-13.
- Rhew, Emily; Piro, Jody S.; Goolkasian, Pauline & Cosentino, Patricia. (2018). The effects of a growth mindset on self-efficacy and motivation *Cogent Education*. 5 (1),66-78.
- Rothwell, William J.; Stavros, Jacqueline M.; Sullivan, Roland; & Sullivan, Arielle. (2010). *Practicing Organization Development a Guide for Leading Change*. San Francisco : Pfeiffer An Imprint of Wiley.
- Ryan, Gottfredson & Chris, Reina. (2020). To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset. *Leadership And Managing People*. 17(3),114-123.
- Scheurich, James Joseph & Skrla, Linda. (2003). *Leadership for Equality and Excellence*. California : Corwin Press.
- Seaton, Fiona S. (2018). Empowering teachers to implement a growth mindset. *Educational Psychology in Practice*, 34 (1),41–57.
- Soo, Jeoung,Han & Vicki, Stieha. (2021). *Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Liter view of the Literature with Recommended Inter with Recommended Interventions*. Department of Organizational Performance and Workplace Learning Collections: Boise State University.
- Waner,Tony ;Kegan, Robert & Lahey, Lisa. (2006). *Change Leadership: A Practical Guide to Transforming Our School*. San Francisco : Jossey-Bass.