



ภาวะ

ผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์รัฐนันท์ รททอง^{1*}

รับบทความ: 31 พฤษภาคม 2568 แก้ไขบทความ: 26 มิถุนายน 2568 ตอบรับบทความ: 30 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และ 2) นำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนที่เหลือคือ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการจัดการความยุติธรรมในองค์กร อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และ 2) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ คือ การปรับสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาและโครงสร้างพื้นฐานตามแนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน รวมถึงกฎระเบียบและกฎหมาย เปิดการฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมความรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ควรส่งเสริมการศึกษา หรือวิจัย และขยายการเชื่อมต่อและเข้าถึงฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและภาวะผู้นำชนิดอื่น ๆ กับสถาบันทางวิชาการทั้งภายในประเทศและนานาชาติ และติดตามการเผยแพร่องค์ความรู้ แนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากแหล่งค้นคว้าใหม่ ๆ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน ผู้บริหารสถานศึกษา

¹ อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

* อีเมล: rattanan31@gmail.com

Adaptive Leadership of School Administrators Under the Secondary Educational Service Area Office Buriram

Rattanan Rodthong ^{1*}

Abstract

The objectives of Research on Adaptive Leadership of School Administrators Affiliated to the Secondary Education Area Office Buriram 1) to study the adaptive leadership of school administrators affiliated to the Secondary Education Area Office District Buriram and 2) to present recommendations for developing or enhancing the adaptive leadership of educational institutions affiliated to the Secondary Education Area Office Buriram 32 and other units or organizations. The tools used to collect data include questionnaires. The statistics used in the data analysis were percentage, mean and standard deviation (S.D.).

The results showed that the level of opinion regarding the adaptive leadership condition of school administrators affiliated with the Secondary Education Area Office Buriram is moderate, with a high level of agreement. The fields of continuous development and organizational justice have a moderate level of agreement, respectively. The researcher has the following recommendations the implementation of the research results: 1) Adjust the educational environment and infrastructure according to the concept of adaptive leadership, including regulations and laws 2) Open training and publicity on adaptive leadership to promote knowledge and understanding of the subject, 3) Promote education/research and expand the connection and access to databases for research on adaptive leadership and other types of leadership with academic institutions both domestically and internationally. And 4) Monitoring the dissemination of knowledge and concepts.

Keywords: Leadership, Adaptive, School Administrator

¹ Lecturer, Graduate School, Western University

* Email: rattanan31@gmail.com

บทนำ

โลกในปัจจุบันเกิดความเจริญของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จากการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในโลกแห่งการแข่งขันและการพยายามสร้างทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital Human Resources) คือการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน เน้นการทำงานผ่านแพลตฟอร์มและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีการตัดสินใจผ่านข้อมูล อย่างไรก็ตามการแข่งขันทำให้มีผู้แพ้ และกิจการที่ต้องปิดตัวลง มีคนต้องตกงาน หรือต้องเปลี่ยนงานจำนวนมากทั่วโลก เกิดยุคแห่งความผันผวน (Disruptive Era) นอกจากนี้ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2564 เกิดการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ทำให้ความเจริญของเศรษฐกิจทั่วโลกต้องหยุดชะงักลง เกิดสภาพแวดล้อมที่เรียกว่าโลกแห่งความผันผวน (VUCA World) ซึ่งประกอบด้วย V-Volatility ความผันผวนแบบตั้งตัวไม่ทัน U-Uncertainty ความไม่แน่นอน คาดเดาไม่ได้ C-Complexity ความซับซ้อนและความสลับซับซ้อนเชิงระบบ A-Ambiguity ความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Johansen, 2017)

สถานการณ์ดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการองค์กร และการนำการทำงานในองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาองค์กรให้อยู่รอดได้ มีแนวคิดเกี่ยวกับการนำการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมของผู้ที่มีภาวะผู้นำซึ่งอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร แต่องค์กรก็คาดหวังว่าผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์และทีม หรือองค์กรในขณะนั้น ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำมีการพัฒนาจากอดีตสู่ปัจจุบันจากผู้นำแบบบุคลิกลักษณะ (Trait) สู่ผู้นำแบบคนใช้ (Servant Leadership) ประมาณปี 1970 ซึ่งถือว่าการเกิดแนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่ (Modern Leadership) และสมาชิกในทีมเป็นศูนย์กลางจากแนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่ ภาวะผู้นำถือเป็น Soft Skill ที่สำคัญทางการบริหารจัดการ ซึ่งเปลี่ยนแนวคิดจากผู้นำเป็นศูนย์กลางสู่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกอื่นในองค์กรเป็นศูนย์กลาง ซึ่งมีคุณลักษณะหลายข้อที่สำคัญคือ การเป็นผู้รับฟังที่ดีความเข้าอกเข้าใจและความคิดที่เรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา (Bommel, 2021). หรือ ความคิดที่พัฒนาได้ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพการมีส่วนร่วม และความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของงานในองค์กรเป็นอย่างมาก รวมทั้งฝ่าฟันวิกฤตจากโลกที่ไม่แน่นอน และผันผวน นอกจากนี้ World Economic Forum (2021). ได้เสนอทักษะที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การฟื้นตัวจากวิกฤตอย่างรวดเร็วทั้งร่างกายและจิตใจ (Resilience) ถือว่าเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่สำคัญมากในยุคพลิกผันและโลกแห่งความผันผวน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เน้นความฉลาดทางอารมณ์ บุคลิกภาพที่ดี และมีจริยธรรมรวมถึงการจัดการความยุติธรรมในองค์กร การใช้ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่ต้องรู้จักจัดการปัญหาที่ชัดเจน แต่ยังสามารถจัดการต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอนมาเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาและการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จะต้องมีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดและตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอยู่เสมอ และพวกเขาจะต้องยอมรับความท้าทายและความไม่แน่นอนเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้กำหนดนโยบายทางการศึกษา และ นักวิจัยทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ขึ้นไป ได้ศึกษาและนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนซึ่งอาจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารทางการศึกษาที่จะนำและบริหารองค์กรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะสูงในยุคของความเจริญทางเทคโนโลยีและยุคพลิกผันและโลกแห่งความผันผวน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และ หน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หรือผู้นำนำพาความเปลี่ยนแปลง โดยปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน เป็นแนวคิดทางการบริหารที่เน้นการนำผู้คนผ่านภาวะการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับบริบทที่ต้องการการปรับตัวและการเรียนรู้ใหม่เพื่อทำตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสนับสนุนผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการชี้นำองค์กรผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนที่ซับซ้อน ภาวะนี้มักเริ่มต้นจากการรับรู้ถึงความจำเป็นในการปรับตัวและเรียนรู้ใหม่ในบริบทของสภาวะที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการเสนอแนะและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนในองค์กร

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นแนวคิดทางการบริหารที่พัฒนาขึ้นโดย Ronald Heifetz และ Marty Linsky ในปี 2009 และได้รับการพัฒนาและวิจัยเพิ่มเติมในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา แนวคิดนี้ไม่ได้เน้นการแก้ไขปัญหาที่เจอในองค์กรอย่างตรงไปตรงมา แต่เน้นการนำผู้นำผ่านกระบวนการการเรียนรู้และการปรับตัวในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน เป้าหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนคือการส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวให้กับทุกคนในองค์กร เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ คุณสมบัติที่ผู้นำควรมี โดย Heifetz, R. and Linsky, M. (2009). ได้นิยามผู้นำในความหมายไว้ว่า “คือคนที่สามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขปัญหาที่เปลี่ยนแปลง ผันผวนตลอดเวลาได้”

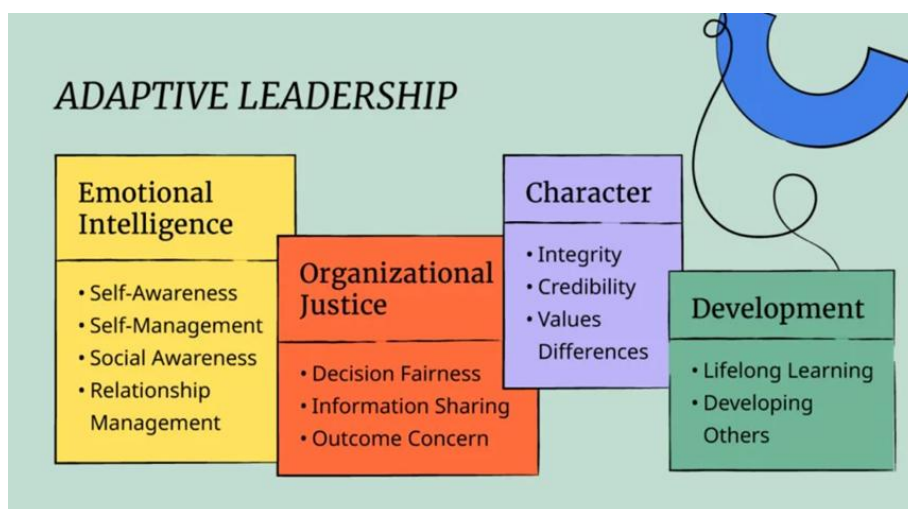
ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและของคนในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งและความคลุมเครือ รวมถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะในผู้คนที่ต้องการปรับตัว การปรับเปลี่ยนไม่เคยเป็นเรื่องง่ายและมักเกิดความขัดแย้ง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจึงต้องมีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอนและการท้าทาย อีกทั้งยังต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทดลองผิดพลาดในองค์กร

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความเข้าใจและความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสถานะที่องค์กรเผชิญหน้า การศึกษาและการปรับตัวตลอดเวลาจะเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพในองค์กรที่ต้องการปรับตัวและเรียนรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อเข้าสู่สถานะของความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรของพวกเขา

สิ่งสำคัญของการเกิดขึ้นของผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ การแก้ปัญหาทางเทคนิคเดิม (Technical Problems) ซึ่งความรู้ ทักษะที่มีอยู่สามารถแก้ปัญหาได้ แต่ปัญหาที่ซับซ้อนชนิดใหม่ (Adaptive Challenge) หรือปัญหาที่มีความผันแปร ที่ต้องการความรู้และทักษะใหม่ รวมถึงความร่วมมือของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา และต้องเปลี่ยนทั้งกรอบความคิด ความเชื่อและพฤติกรรม ส่วนใหญ่ต้องอาศัยการวางแผนใช้ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา ตัวอย่างเช่น ระดับความผูกพันของพนักงานกับองค์กรลดลงในระดับวิกฤติ ปัญหาเรื่องความหลากหลาย ความเท่าเทียมในองค์กร ฯลฯ (The Perfect Training, 2021)

คุณสมบัติของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สำคัญในการการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผันผวน ผู้นำการปรับเปลี่ยนรู้จักที่จะทำการแยกแยะระหว่างปัญหาที่มีการแก้ไขได้ง่ายและปัญหาที่ต้องใช้การปรับตัวในสถานการณ์ที่สำคัญ พวกเขามองเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เรียนรู้และการปรับตัวเพื่อทำความเข้าใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและผันผวน นอกจากนี้ผู้นำการปรับเปลี่ยนส่งเสริมสร้างองค์การที่เป็นเลิศในการเรียนรู้และการปรับตัว พวกเขาสร้างพื้นที่ที่อนุรักษ์การลงมือทำงานและกระตือรือร้นในการทำหาความสมดุลขององค์การ เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้และเข้าสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผู้นำการปรับเปลี่ยนเน้นการสร้างเชื่อมโยงและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม พวกเขาสร้างพื้นที่ที่ส่งเสริมการพูดคุยเปิดเผยและการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาและท้าทาย

การแก้ไขเปลี่ยนแปลงปัญหาที่มีความผันแปร อาจมีการต่อต้านภายในองค์กร การต่อสู้กับความต้านทาน ผู้นำการปรับเปลี่ยนเริ่มต้นด้วยการรับรู้ถึงความต้านทานและข้อกังวลจากสมาชิกในองค์กร พวกเขาจะต้องสร้างความเข้าใจและใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้คนรับการเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนและตัดสินใจในท ผู้นำการปรับเปลี่ยนนั้นมีมุมมองยาวนานและมองเห็นภาพรวมของการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะวางแผนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการพัฒนาที่ยั่งยืน สิ่งที่สำคัญคือการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ ผู้นำการปรับเปลี่ยนสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีมและองค์การ พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะเพื่อให้สมาชิกมีความสามารถในการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 1 คุณสมบัติของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

Heifetz & Linsky (2009). อธิบายอธิบายองค์ประกอบหรือคุณสมบัติของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 4 ข้อ คือจะให้ความสำคัญกับทักษะ 4 ด้านคือ ความฉลาดทางอารมณ์ การจัดการความยุติธรรมในองค์กร บุคลิกภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีย่อยประกอบย่อยดังนี้

- 1.ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีย่อยประกอบย่อยคือ 1.1 ความตระหนักในตนเอง 1.2 การบริหารตนเอง 1.3 ความตระหนักที่เกี่ยวกับสังคม และ 1.4 การบริหารความสัมพันธ์ในองค์กร
2. การจัดการความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) มีย่อยประกอบย่อยคือ 2.1 การตัดสินใจอย่างยุติธรรม 2.2 การแชร์ข้อมูลองค์กร และ 2.3 การระมัดระวังต่อผลลัพธ์
3. บุคลิกภาพ (Character) มีย่อยประกอบย่อยคือ 3.1 ความซื่อสัตย์ 3.2 ความน่าเชื่อถือ และ 3.3 การยอมรับความแตกต่าง
4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Development) มีย่อยประกอบย่อยคือ 4.1 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 4.2 การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีของ Heifetz & Linsky (2009) อธิบายองค์ประกอบของคุณสมบัติของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ไว้ 4 ด้าน คือ 4 ความฉลาดทางอารมณ์ การจัดการความยุติธรรมในองค์กร บุคลิกภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ นี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ การดำเนินการวิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น หัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 66 คน และ รองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 126 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ รวมประชากร จำนวน 192 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และ รองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) (Yamane, 1973) และสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ และ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของไลเคิร์ท

(Likert, 1961) โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับเป็นเกณฑ์การให้คะแนน ซึ่งมีความหมายดังนี้ 5 หมายถึง การมีภาวะผู้นำมากที่สุด 4 ระดับมาก 3 ระดับปานกลาง 2 ระดับน้อย และ 1 คือ น้อยที่สุด

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามโดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำผลการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือตามกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

3.2 สร้างแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยกำหนดประเด็นและรายการเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามให้ครอบคลุมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ทั้ง 4 ด้าน

3.3 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องระหว่างข้อความที่เขียนขึ้นในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้และนำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objectives Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญลงความคิดเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกณฑ์ค่า IOC ที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (ทิพศิริ กาญจนวาสี และศิริชัย กาญจนวาสี, 2564)

3.4 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.5 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้แบบสอบถามมาคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.85 ขึ้นไป จึงถือว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.6 จัดทำแบบสอบถามใน Google Form เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม เป็น QR Code ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เพื่อส่งให้ผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องให้ครบถ้วน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

5.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบวัดประมาณค่า นำมาตรวจให้คะแนนตามค่าน้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึก และวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ในการแปลความหมายซึ่งเป็นช่วงคะแนน มีดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำนันทนาการ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำนันทนาการ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำนันทนาการ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำนันทนาการ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำนันทนาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

6.1.1 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ (Index of Item-Objectives Congruence: IOC)

6.1.2 วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ร้อยละ (Percentage)

6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$)

6.2.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 จากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และแบบสอบถาม และจากการนำ การประเมิน ข้อคิดเห็นและได้มีการปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม การศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 2) การจัดการความยุติธรรม

ในองค์กร(Organizational Justice) 3) บุคลิกภาพ(Character) และ 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Development) มีผลดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ด้านต่างๆ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความฉลาดทางอารมณ์	2.75	0.35	ปานกลาง
การจัดการความยุติธรรมในองค์กร	2.51	0.53	ปานกลาง
บุคลิกภาพ	3.55	0.47	มาก
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2.55	0.42	ปานกลาง
รวม	2.84	0.42	ปานกลาง

จากตารางพบว่าระดับความคิดเห็นของการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมที่ 0.42 ด้านบุคลิกภาพมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.47 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.35 ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 และด้านการจัดการความยุติธรรมในองค์กรมีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.53

การศึกษาสภาพระดับความคิดเห็นของการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย 4 ด้าน สรุป ดังนี้ 1) ความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง 2) การจัดการความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 3) บุคลิกภาพอยู่ในระดับมาก และ 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผล

ผลจากวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง 2) การจัดการความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 3) บุคลิกภาพอยู่ในระดับมาก และ 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการส่งเสริมบุคลิกภาพและการแต่งกายในสถานศึกษามีมาโดยต่อเนื่อง ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงคุณครู ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมการสวมใส่ผ้าไทยในโอกาสต่างๆและในหัวข้อย่อย ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ การยอมรับความแตกต่าง นั้นในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีคะแนนสูงเช่นกัน สำหรับการจัดการความยุติธรรมในองค์กรมีหัวข้อย่อยคือ การตัดสินใจอย่างยุติธรรม การแชร์ข้อมูลองค์กร การ

ระมัดระวังต่อผลลัพธ์ มีความคิดเห็นปานกลางค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นไปโดยทั่วไปของหน่วยราชการ สำหรับในด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบย่อยคือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ การพัฒนาบุคลากร ในองค์กรความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากการมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องใช้ประกอบตัวชี้วัดการประเมินต่างๆแต่อย่างไรก็ตามมีข้อโต้แย้งว่าเป็นการเพิ่มภาระทางเอกสารให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามากเกินไป ผลความคิดเห็นในแต่ละด้านควรนำไปสู่การกำหนดการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นแผนงาน โครงการ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และ การประเมินในระหว่างการปฏิบัติตามแผนตามระยะเวลา ประจำปี และ หลังเสร็จสิ้นโครงการ รวมทั้ง การประเมิน ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ และ ปรับปรุง แผนงาน โครงการ อยู่ตลอดเวลา อันจะส่งผลต่อ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพื่อการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในโรงเรียนต่าง ๆ รวมถึงจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับการบริหารการศึกษาแบบอื่น ๆ ต่อไป

ผลจากวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และ หน่วยหรือองค์กรอื่น ๆ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในหัวข้อข้อเสนอแนะ

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ การศึกษาสภาพภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับปานกลาง 2) การจัดการความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 3) บุคลิกภาพอยู่ในระดับมาก และ 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

1. ปรับสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาและโครงสร้างพื้นฐานตามแนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน รวมถึงกฎระเบียบ และ กฎหมาย
2. เปิดการฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมความรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
3. ควรส่งเสริมการศึกษา/วิจัยและขยายการเชื่อมต่อและเข้าถึงฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและภาวะผู้นำชนิดอื่นๆกับสถาบันทางวิชาการทั้งภายในประเทศและนานาชาติ
4. ติดตามการเผยแพร่องค์ความรู้ แนวคิด ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและภาวะผู้นำชนิดอื่นๆจากแหล่งค้นคว้าใหม่ๆ เช่น Social network ฯลฯ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการจัดสัมมนาและสร้างเครือข่ายการศึกษา/วิจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และ/หรือภาวะผู้นำชนิดอื่นๆ ทั้งภายในกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงและหน่วยงานอื่นๆ ที่หลากหลาย
2. ส่งเสริมการฝึกอบรมและการประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในโรงเรียนและนักเรียนระดับต่างๆ
3. ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้สอนหรือผู้เรียนว่ามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาหรือคุณภาพการศึกษาอย่างไร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษา/ วิจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ และ โรงเรียนสังกัดอื่นๆ นอกจากสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น โรงเรียนในสังกัดการปกครองท้องถิ่นและการปกครองท้องถิ่นแบบพิเศษ โรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดอื่นๆ เป็นต้น
2. ควรศึกษา/ วิจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ยังควรมีการพัฒนาองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดมากกว่านี้ จึงควรมีการวิจัยพัฒนาเพื่อปรับตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วและยุคของการพลิกผันและโลกแห่งความผันผวน
3. ควรศึกษา/ วิจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในองค์กรทางราชการแบบอื่นๆ รวมถึงองค์กรทางธุรกิจ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในบริบทต่างๆ

บรรณานุกรม

- ทิพศิริ กาญจนวาสี และศิริชัย กาญจนวาสี (2564). *วิธีวิทยาการวิจัย*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bhasin, H. (2021). *Adaptive leadership – Definition, principles, examples and advantages*.
<https://www.marketing91.com/adaptive-leadership/>
- Bommel, V. T. (2021). *The power of empathy in times of crisis and beyond*. Catalyst.
<https://www.catalyst.org/reports/empathy-work-strategy-crisis/>
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Amazon.com.
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies*. Barrett-koehler publisher.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- The Perfect Training. (2021). *Adaptive Leadership in 21 Century*.
<https://www.pftg10x.com/post/adaptive-leadership>

World Economic Forum. (2021). *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.