

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย*
GUIDELINES FOR DEVELOPING ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE NONG KHAI

ธนบัตร กองแก้ว

Thanabath Kongkaew

สิทธิชัย สอนสุภี

Sittichai Sonsupee

มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย

Khon Kaen University Nong Khai campus, Thailand.

E-mail: thanabathkongkaew@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูจำนวน 285 คน โดยระยะที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ระยะที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นจริงสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ค่าเฉลี่ยระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) ความต้องการจำเป็นภาพรวมพบค่า $PN_{Modified}$ อยู่ระหว่าง 0.208 ถึง 0.279 ความต้องการจำเป็นมากที่สุดลำดับที่ 1 คือ ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง ลำดับที่ 2 คือ ด้านการสร้างความกลมเกลียว ลำดับที่ 3 คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหาร ควรสร้าง

*Received: 6 October 2023; Revised: 22 December 2023; Accepted: 23 December 2023

บรรยากาศการทำงานให้ครูสบายใจ 2) ผู้บริหารจูงใจให้ครูที่มีความเชื่อต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้ 3) ผู้บริหารให้คำชื่นชมครู 4) ผู้บริหารให้กำลังใจครูเมื่อทำงานผิดพลาด 5) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครู 6) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกคน 7) ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 8) ผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ 9) ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้า 10) ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้ง 11) ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 12) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านการเสียสละ 13) ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการทำงาน 14) ผู้บริหารมีการแบ่งงานที่ชัดเจน 15) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครู

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, ความต้องการจำเป็น, แนวทางการพัฒนา

Abstracts

The purposes of this research are 1) to study the actual and the expected condition about adaptive leadership, 2) to study guidelines in administrator's adaptive leadership. The samples used in this research were administrators and teachers 285 people. The data collection was divided into two phases: Phase I, collect a quantitative data. Phase II, collect quantitative data by interviewing to study guidelines in the administrator's adaptive leadership development.

The research result on the overall of administrator's adaptive leadership development. The current state administrator's adaptive leadership overall at good level and the desirable state overall at maximum level. Needs assessment found that the $PNI_{Modified}$ value is between 0.208 and 0.279. The priority needs assessment from descending as follow: 1) Deep listening 2) Creating synergy 3) Creating a holistic vision. The results of the overall study Adaptive leadership development found that (1) Encourage teachers (2) Listen to teachers' opinions (3) Focus on teachers (4) Conflict managers (5) Give full support (6) Administrators value every teacher (7) Make rational decisions (8) Solve problems in new ways (9) Plan to face problems (10) Make teachers feel comfortable (11) Administrators motivate teachers to work together. (12) Administrators appreciate when teachers work successfully. (13) Bring work results to improve the next work (14) Empower teacher. 15) Encourage teachers to develop.

Keywords: Adaptive Leadership, Needs, Guidelines

บทนำ

โลกปัจจุบันมีสถานะผันผวนสูง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว อัตราการเติบโตของประชากร การอพยพย้ายถิ่นฐาน การเกิดขึ้นของภัยพิบัติ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างรวดเร็วและเป็นวงกว้างต่อมนุษย์ (Hadar, L, 2022) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อสำคัญอย่างยิ่งภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยเฉพาะการจัดการศึกษา โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเด็กในช่วงที่การจัดการเรียนรู้ไม่เป็นไปตามปกติ ก่อให้เกิดการสูญเสียโอกาสทางการเรียนรู้ (Learning Losses) การที่โรงเรียนไม่สามารถวางแผนการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสถานการณ์ฝักฝืนตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2565)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคายได้รับผลกระทบจากการจัดการศึกษาโดยตรงเช่นเดียวกัน โดยในรายงานการประชุมประจำเดือนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ได้กำกับติดตามให้สถานศึกษาที่อยู่ในช่วงที่เตรียมความพร้อมรับมือกับการสูญเสียโอกาสทางการเรียนรู้ (Learning Losses) ของนักเรียนหลังจากผ่านสถานการณ์โควิด-19 ที่ทำให้นักเรียนเสียโอกาสและขาดโอกาสทางการเรียน โดยเห็นได้จากการกำหนดพันธกิจ ข้อที่ 2 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย คือ เพิ่มความคล่องตัวรองรับความหลากหลายของการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย, 2565)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดกับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติหาวิธีการในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถมองเห็นความท้าทาย โอกาสและพัฒนากลยุทธ์ที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Hogan, R, 2008) เป็นภาวะผู้นำที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการประสานมุมมอง ทักษะ และทิศทางที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้นำการปรับเปลี่ยนสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย (Bradberry, T. & Greaves, J, 2022) โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนคือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสังกัด เพื่อรับมือ

กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกสถานศึกษา ภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลาย โดยเป็นผู้นำที่ชอบความท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม สามารถนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงผันผวนไปตลอดเวลา จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาสามารถไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ และสามารถปรับตัวให้อยู่รอดกับสภาพแวดล้อมการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณเพื่อศึกษา 1) สภาพที่เป็นจริงสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

1. ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 70 คน และครู จำนวน 1,006 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,076 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 19 คน และครู จำนวน 266 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 285 คน ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซี มอร์แกน Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

1.2 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท โดยทุกข้อจะมีคำตอบแบบสนองคู่ (Dual-Response Format) 2 สภาพ คือ ระดับสภาพจริงที่เป็นอยู่และระดับสภาพที่พึงประสงค์ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้ 5 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด 4 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก 3 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง 2 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย 1 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบปลายเปิด (Opened Questionnaire)

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรับหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ขอรับแบบสอบถามคืน

ด้วยตนเองที่สถานศึกษา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ในแต่ละชุด และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.1 ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

1.4.2 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คือ สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายชื่อ การแปลผลค่าเฉลี่ยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จัดเรียงลำดับความคาดหวังจากมากไปน้อย โดยใช้สูตรของ โดยปรับจากสูตร PNI เดิมโดยใช้วิธี Priority Need Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

2. ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากระยะที่ 1 มาสรุปเพื่อร่วมกำหนดประเด็นข้อคำถามในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อจะนำไปใช้สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ดังรายละเอียด ดังนี้

2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารและครู จำนวน 6 ท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สูงสุด ดังนี้

2.1.1 กลุ่มผู้บริหารการศึกษาและนโยบาย ประกอบด้วยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย จำนวน 2 ท่าน

2.1.2 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษามีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน

2.1.3 ครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์สอนอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 1 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดงานวิจัยในครั้งนี้

2.3 การสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (SemiStructured Interview) ที่ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบในระยะที่ 1 มาสร้างประเด็นคำถามเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดการวิจัยและสรุปประเด็นข้อค้นพบจากผลการศึกษาในระยะที่ 1

2) กำหนดโครงสร้างคำถาม โดยจัดลำดับความคาดหวังตามลำดับที่ต้องการส่งเสริมมากที่สุดมาใช้ในการสัมภาษณ์

3) ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามโครงสร้างคำถามที่กำหนด

4) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

2.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์จากกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์

2.4.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ตามวันเวลาสถานที่ที่นัดหมาย

2.4.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลในรูปแบบการจดบันทึก และได้รับอนุญาตให้บันทึกเสียงและการบันทึกภาพจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

2.4.4 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การตรวจสอบเอกสาร และการถอดบทสัมภาษณ์พร้อมรวบรวมข้อมูลและสรุปผล

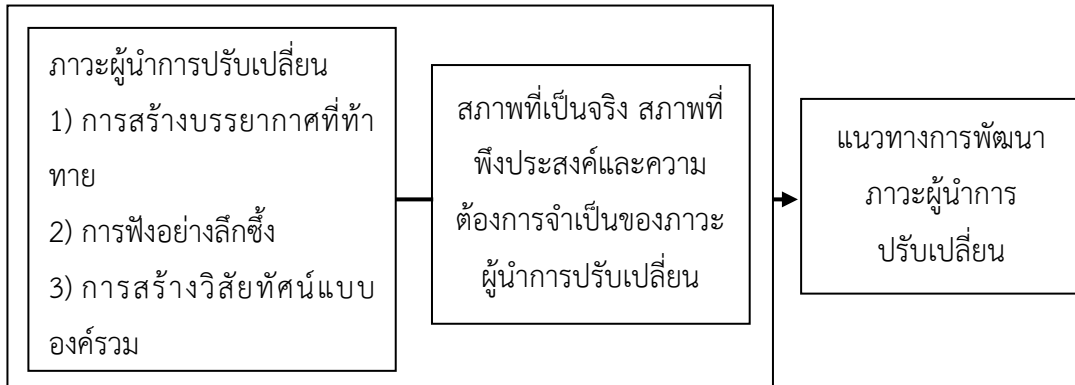
2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสารการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอโดยบรรยายความเรียง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้ยึดกรอบแนวคิดกรอบของ Heifetz & Linksy (Heifetz, R. & Linksy, M, 2009), Northouse (Northouse, P.G, 2016) และ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2563) เป็นหลัก ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

ร่วมกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยอื่น ๆ รวมทั้งการศึกษาริบทที่เกี่ยวข้องในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาองค์ประกอบที่สอดคล้องเพื่อนามาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย 2) การฟังอย่างลึกซึ้ง 3) การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม 4) การสร้างความกลมเกลียว 5) การกระจายอำนาจภายในองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ โดยจำแนกแต่ละด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย 5 ด้าน โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล (PNI) ผลปรากฏดังในตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. ด้าน การ สร้าง บรรยากาศที่ท้าทาย	3.69	0.78	มาก	4.52	0.49	มากที่สุด	0.227	4
2. ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง	3.60	0.88	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด	0.279	1

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ แบบองค์รวม	3.73	0.80	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด	0.231	3
4. ด้านการสร้างความกลม เกลียว	3.64	0.91	มาก	4.58	0.51	มากที่สุด	0.259	2
5. ด้านการกระจายอำนาจ ภายในองค์กร	3.80	0.81	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด	0.208	5
รวม	3.69	0.84	มาก	4.58	0.50	มากที่สุด	0.241	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ระดับสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายด้านทุกด้าน

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ภาพรวมพบว่า ค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ระหว่าง 0.208 ถึง 0.279 ด้านความต้องการที่จะพัฒนาพบว่า มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดมีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง ลำดับที่ 2 คือ ด้านการสร้างความกลมเกลียว ลำดับที่ 3 คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวมลำดับที่ 4 คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย และลำดับที่ 5 คือ ด้านการกระจายอำนาจภายในองค์กร

ด้านการสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย พบว่า รายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดลำดับที่ 1 คือ ครูทำงานร่วมกันกับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วสบายใจ ลำดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจให้ครูที่มีความเชื่อต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน ลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงความชื่นชมทุกครั้งที่เห็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือ

ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง พบว่า รายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดลำดับที่ 1 คือผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจครูเมื่อทำงานผิดพลาด ลำดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาฟังโดยปราศจากอคติ และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาฟังโดยปราศจากความลำเอียง

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม พบว่า รายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าตัดสินใจในทุกสถานการณ์อย่างมีเหตุผล รองลงมาลำดับที่ 2 คือ

ผู้บริหารสถานศึกษามองนอกรอบ กล้าและตั้งใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการที่แปลกใหม่ให้สำเร็จและลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ของโรงเรียนอยู่เสมอ

ด้านการสร้างความกลมเกลียว พบว่า รายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความปรองดอง ลำดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงความใส่ใจต่อครูและบุคลากรทุกคน

ด้านการกระจายอำนาจภายใน องค์กร พบว่า รายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานมาปรับปรุงลำดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมเพื่อแบ่งงานอย่างสม่ำเสมอ และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบในวงจร PDCA

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการวิจัยในระยะที่ 1 ที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดในแต่ละด้าน 3 ข้อ มาตั้งเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้ครูสบายใจ 2) ผู้บริหารจงใจให้ครูที่มีความเชื่อต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ 3) ผู้บริหารให้คำชื่นชมครู 4) ผู้บริหารให้กำลังใจครูเมื่อทำงานผิดพลาด 5) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครู 6) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกคน 7) ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 8) ผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ 9) ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้า 10) ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้ง 11) ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 12) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านการเสียสละ 13) ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการทำงาน 14) ผู้บริหารมีการแบ่งงานที่ชัดเจน 15) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครู

อภิปรายผล

ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รายละเอียดดังนี้

สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ระดับสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายด้านทุกด้าน

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ การฟังอย่างลึกซึ้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด ลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจครูเมื่อทำงานผิดพลาดเมื่อพิจารณาผลการวิจัยดังกล่าว พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและรับพร้อมที่จะฟัง ใช้คำถามทบทวนกับครูและบุคลากรในขณะที่แสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงถึงสมรรถนะที่มี คอยกำกับดูแลให้คำปรึกษาระหว่างที่ครูและบุคลากรทำงาน เมื่อครูทำงานผิดพลาด ผู้บริหารควรให้ครูศึกษาหลักการ ระเบียบข้อปฏิบัติในการทำงาน ป้องกันการผิดพลาดในอนาคตต่อไป สอดคล้องกับ Yeo ที่เสนอว่า ถ้าผู้บริหารใช้เวลาในการรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาและทำความรู้จักกับพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารจะค้นพบความสามารถและพรสวรรค์ที่ซ่อนอยู่มากมายในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแบ่งปันความคิดและความร่วมมือต่องาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กล้านำเสนอการทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กร ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด คือ ด้านการกระจายอำนาจภายในองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาผลการวิจัยดังกล่าว พบว่า เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคายได้กำกับ ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคายอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการกระจายอำนาจไปยังสหวิทยาเขต เพื่อกำกับติดตามโรงเรียนในสังกัดรวมถึงมีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (Yeo, J.S, 2021)

2.2 แนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

เมื่อพิจารณาจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วยแนวทางที่สำคัญดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้ครูสบายใจ
- 2) ผู้บริหารจงใจให้ครูที่มีความเชื่อต่างกัน

สามารถทำงานร่วมกันได้ 3) ผู้บริหารให้คำชื่นชมครู 4) ผู้บริหารให้กำลังใจครูเมื่อทำงานผิดพลาด 5) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครู 6) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกคน 7) ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 8) ผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ 9) ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้า 10) ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้ง 11) ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 12) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านการเสียสละ 13) ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการทำงาน 14) ผู้บริหารมีการแบ่งงานที่ชัดเจน 15) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครู สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ที่มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เพิ่มความคล่องตัวรองรับความหลากหลายของบริบทที่จะเกิดขึ้นในการบริหารจัดการศึกษา พัฒนาผู้บริหาร ครูและผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับ Hoerudin ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา ริดวาน คามิล ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้นประสบความสำเร็จ เพราะเกิดจากความสามารถด้านผู้นำของ ริดวาน คามิล โดยได้นำภาวะผู้นำการปรับตัวมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร โดยมี 4 ทักษะสำคัญ ได้แก่ การให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ เป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ มีการเรียนรู้จากความผิดพลาด สร้างจุดที่ได้ประโยชน์จากทั้งสองฝ่าย (Hoerudin, H, 2020)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนวทางในการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน จูงใจให้ครูที่มีความเชื่อต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้ ให้คำชื่นชม ให้กำลังใจครูเมื่อทำงานผิดพลาด รับฟังความคิดเห็นของครู ให้ความสำคัญกับครูทุกคน ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ วางแผนล่วงหน้า สามารถจัดการความขัดแย้งได้ ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เป็นแบบอย่างด้านการเสียสละ นำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการทำงาน มีการแบ่งงานที่ชัดเจน และส่งเสริมและพัฒนาครู

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาความต้องการที่จะพัฒนาเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นและพร้อมที่จะรับฟัง

เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมกันทำและรับผิดชอบในการทำงาน มองถึงความรู้ความสามารถความถนัดของครู และบุคลากรแต่ละคน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงถึงสมรรถนะที่มี และพร้อมที่จะทำ คอยกำกับดูแลให้ คำปรึกษา เมื่อครูทำงานผิดพลาดผู้บริหารควรให้ครูศึกษาหลักการ ระเบียบข้อปฏิบัติในการทำงาน ว่ามีส่วนใดที่สื่อสารไม่ชัดเจนหรือไม่ เพื่อป้องกันการผิดพลาดในโอกาสต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ กำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ กลยุทธ์พัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

3. จากผลการวิจัยพบว่า ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการพัฒนาหลักสูตร และจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ทำวิจัยและพัฒนา ในรูปแบบ (R&D) เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

2. ควรมีการศึกษาโดยนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ไปทดลองใช้ใน สถานการณ์จริง หลากหลายบริบท แล้วนำผลประเมิน พัฒนาปรับปรุงแนวทางให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. ควรมีการวิจัยเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในครั้งต่อไป ควรขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างมากยิ่งขึ้น เช่น การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้ปกครอง องค์กร ภายนอก หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และเป็นการต่อยอดงานวิจัยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2566). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. *แผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาหน่วยงาน 2564-2568*. เรียกใช้เมื่อ 3 ตุลาคม 2565 จาก https://www.sesaonk.go.th/?page_id=11951.
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). “*รมว.ศธ.*” *ร่วมระดมสมองบูรณาการการศึกษา ฝ่าวิกฤติการศึกษาช่วงโควิด-19*. เรียกใช้เมื่อ 3 ตุลาคม 2565 จาก https://otepc.go.th/th/content_page/item/3446-19-2.html.

- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2012). Are You an Adaptive Leader. Retrieved October 3, 2022, from <https://www.talentsmarteq.com/articles/are-you-an-adaptiveleader/>.
- Hadar, L. (2020). Rethinking teacher education in a VUCA world : student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. Retrieved October 3, 2022, from <https://shorturl.asia/TmoNI>.
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership : Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hoerudin, H. (2020). *Adaptive leadership in digital era [n.p.] : Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati (SGD) Bandung*.
- Hogan, R. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 10-34.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership : Theory and practice*. 7th ed. Thousand Oaks : CA: Sage.
- Yeo, J.S. (2021). *In praise of COVID-19 : discovering adaptive leadership in unprecedented times*. Australia : University of South Australia.