



ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

School Administrators in Disruptive World under Secondary Educational
Service Area Office Songkhla Satun

ภัทรนิชา สรรเสริณ^{1*} ศิลป์ชัย สุวรรณมณี²

Phatnicha Sarnsern^{1*} Sinchai Suwanmanee²

(Received: 2025-01-29; Revised: 2025-02-20; Accepted: 2025-02-25)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา และ 3) เพื่อประมวลข้อเสนอแนะ การดำเนินงานตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครู จำนวน 338 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan และสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยวิธีจับฉลาก เครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 42 ข้อ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.6 ขึ้นไป และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .972 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ เปรียบเทียบรายคู่ด้วย LSD และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลก

¹ นิสิตปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

¹ Master's Degree Students, Faculty of Education, Thaksin University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยทักษิณ

² Assistant Professor, Faculty of Education, Thaksin University.

*Corresponding Author: phanicha_ang@hotmail.com



ยุคผันผวน จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ 3) ผลการประมวลข้อเสนอแนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร บุคลากร และตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพดี เป็นแบบอย่างที่ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ในทุกสถานการณ์ และตัดสินใจอย่างยุติธรรม โปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, โลกยุคผันผวน

Abstract

The objectives of this research are: 1) study adaptive leadership of school administrators in the disruptive world; 2) compare opinions of teachers towards adaptive leadership of school administrators in the disruptive world based on the variables of gender, age, educational background, work experience, and school size; and 3) conclude suggestions on the adaptive leadership of school administrators in the disruptive world. The sample group consisted of 338 government teachers, determined using Krejcie and Morgan's formula and selected by stratified random sampling by school size, followed by simple random sampling by drawing lot. The research instrument was a 42-item, 5-point Likert scale questionnaire with the IOC value is 0.6 upper, an overall reliability of .972. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, Least Significant Differences (LSD), and content analysis.

The research findings revealed that: 1) the adaptive leadership of school administrators in the disruptive world, both holistic and individual aspects, were at a good level, 2) the comparison results showed that the opinions of teachers with different genders, ages, educational backgrounds, and work experiences were different, both holistic and individual aspects, were not different. However, the opinions of teachers working at schools with different sizes were different, both holistic and individual aspects, at the significance



level of .001, and 3) it was suggested that the school administrators should put an emphasis on continuous organizational development, personnel development, and self-development focusing on learning new things and application of technology for development; moreover, the school administrators should have good personality, be good model, have emotional intelligence, be able to control emotions in all situations, and make fair and transparent decisions to build trust and morale among staff in the organization.

Keywords: Adaptive Leadership, School Administrators, Disruptive World

บทนำ

สภาวะการณ์โลกยุคผันผวนมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือ มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานของทุกองค์กร (ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ, 2565) ในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้เน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มี คุณธรรม ความรับผิดชอบ และความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคใหม่ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใช้เทคโนโลยีทันสมัย และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) อีกทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนไทยให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) และความสามารถในการปรับตัวผ่านการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการยกระดับการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ, 2565) ในภาคการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดย ต้องมีภาวะผู้นำที่ทันสมัยและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ (พัฒนศักดิ์ อภัยสม และคณะ, 2565)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ถูกนำเสนอครั้งแรก ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดโดย Ronald Heifetz and Marty Linsky ซึ่งเล็งเห็นว่ารูปแบบการเป็นผู้นำแบบ ลำดับขั้นนั้นไม่ทันสมัยและไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีใครสามารถแก้ปัญหาทุกอย่างได้เพียงลำพัง ความเป็นผู้นำในปัจจุบันกลายเป็นการทำงานร่วมกันในทีม ฝ่ายบริหารถูกคาดหวังให้ทำงานร่วมกับผู้นำและ พนักงานคนอื่น ๆ เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมาย (Cuofano, 2024) ซึ่งภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พัฒนารูปแบบมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการเพิ่มกลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสโดยการปรับตัวในทาง



สร้างสรรค์ เพิ่มโอกาสใหม่ให้กับองค์กร (Miller, 2019) และผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เปิดใจเรียนรู้ รับมือกับสิ่งท้าทายที่กำลังเผชิญร่วมกับทีม เพื่อปรับองค์กรให้เข้ากับสิ่งที่เผชิญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการยืดหยุ่น ไม่ตายตัวได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญอย่างรวดเร็วและหลากหลาย (ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และคณะ, 2565) นอกจากนี้ แนวคิด BANI World (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) ได้อธิบายถึงความเปราะบางและซับซ้อนในโลกยุคใหม่ ซึ่งส่งผลต่อความต้องการภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องประเมินสถานการณ์และบริบทอย่างแม่นยำ ใช้ข้อมูลที่โปร่งใส และสื่อสารกับทีมงานอย่างชัดเจน (พระอธิการกิตติศักดิ์ สุธีโร และสยาม ราชวัตร, 2562) ซึ่งทักษะหรือความเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนนี้ยังจะทำให้เกิดอิทธิพลการสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ต้องดำรงอยู่ได้ในยุคแห่งการพลิกโฉมทางการศึกษา (Heifetz, 2020)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ได้กำหนดแผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการในระดับพื้นที่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จากการวิเคราะห์ความท้าทายในการดำเนินงาน พบว่าหน่วยงานยังคงประสบปัญหาในด้านการบรรลุค่าเป้าหมายตามนโยบายที่กำหนด เช่น ผู้บริหารยังบริหารจัดการโรงเรียนไม่เป็นระบบและไม่เหมาะสม รวมถึงการที่นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้การปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ยากขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการบรรลุค่าเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอ หนึ่งในกลยุทธ์ของแผนพัฒนาการศึกษาจึงมุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล, 2566)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ซึ่งผลการวิจัยเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ในโลกยุคผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล



2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

สมมติฐานการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล แตกต่างกัน

2. ครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล แตกต่างกัน

3. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล แตกต่างกัน

4. ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล แตกต่างกัน

5. ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2567 จำนวน 2,612 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2567 จำนวน 338 คน ซึ่งได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางสำเร็จรูปของ



Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลาก

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มี 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ของ Likert's Five Rating Scale จำนวน 42 ข้อ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.6 ขึ้นไป และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำนวน 4 ข้อ วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .972

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้ขอหนังสือรับรองและแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อแจ้งไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4.2 นำหนังสือแนะนำตัวส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งนัดหมายเวลาและสถานที่สำหรับรับคืนแบบสอบถาม

4.3 จัดส่งแบบสอบถามทั้งหมด 338 ฉบับ และได้รับคืนครบทั้งหมด 338 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนที่จัดส่ง

4.4 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกฉบับ ก่อนนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ผลศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ดังนี้



1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็นตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา โดยวิเคราะห์คำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบตามแนวคิดการแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่เป็นมาตรฐานประมาณค่าของ อีรูวดี เอกะกุล (2543)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปร ดังนี้

1) ทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ระหว่างตัวแปรอิสระของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรเพศ และระดับการศึกษา โดยการทดสอบค่า t - test (Independent t - test)

2) ทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ระหว่างตัวแปรอิสระของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปร อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยการทดสอบ One Way ANOVA ในการทดสอบค่า F - test และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ในกรณีที่การทดสอบเอฟ (F - test) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ตอนที่ 3 ประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยรวบรวมจัดเป็นรายด้าน ตามตัวแปรตาม และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล



1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 22.19 เพศหญิงจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 77.81 มีอายุ 21 - 30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.17 อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 37.28 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 27.22 อายุ 51 - 60 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.33 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 57.69 วุฒิกศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 42.31 มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.88 ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5 - 10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 25.74 ประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 65.38 และขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา) จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.31 สถานศึกษาขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน) จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.15 สถานศึกษาขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน) จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 25.15 และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป) จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80

1.2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โลกยุคผันผวน	n = 338		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
1. มุมมองเชิงพัฒนา	4.0984	0.7217	มาก
2. บุคลิกภาพ	4.0275	0.7606	มาก
3. ความฉลาดทางอารมณ์	3.9625	0.8056	มาก
4. ความยุติธรรมในองค์กร	4.0030	0.8219	มาก
รวม	4.0342	0.7313	มาก

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ด้านมุมมองเชิงพัฒนา อยู่ในระ
 ร ะ ด ะ บ ม ำ ก
 มีค่าเฉลี่ย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด



2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรเพศ

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลกยุคผันผวน	n = 338				t	Sig
	ชาย		หญิง			
	(n = 75)		(n = 263)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. มุมมองเชิงพัฒนา	4.1671	0.6228	4.0788	0.7474	0.934	0.351
2. บุคลิกภาพ	4.0960	0.6663	4.0080	0.7854	0.884	0.377
3. ความฉลาดทางอารมณ์	4.0252	0.7099	3.9447	0.8312	0.763	0.446
4. ความยุติธรรมในองค์กร	4.1267	0.7209	3.9677	0.8465	1.480	0.140
รวม	4.1121	0.6256	4.0120	0.7583	1.045	0.297

จากตารางที่ 2 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว ในภาพรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรอายุ

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค ผันผวน	ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. มุมมองเชิงพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	3	1.744	.581	1.117	.342
	ภายในกลุ่ม	334	173.778	.520		
	รวม	337	175.521			
2. บุคลิกภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	.920	.307	.528	.663
	ภายในกลุ่ม	334	194.014	.581		
	รวม	337	194.934			



ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค ผันผวน	ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
	รวม	337	194.934			
3. ความฉลาดทางอารมณ์	ระหว่างกลุ่ม	3	1.223	.408	.626	.599
	ภายในกลุ่ม	334	217.463	.651		
	รวม	337	218.686			
4. ความยุติธรรมในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.380	.793	1.176	.319
	ภายในกลุ่ม	334	225.273	.674		
	รวม	337	227.653			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.426	.475	.888	.447
	ภายในกลุ่ม	334	178.794	.535		
	รวม	337	180.221			

จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปรอายุ ในภาพรวมและรายด้าน พบว่าครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผัน ผวน	n = 338				t	Sig
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	(n = 195)		(n = 143)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. มุมมองเชิงพัฒนา	4.0889	0.7166	4.1114	0.7308	-.283	.777
2. บุคลิกภาพ	4.0221	0.7325	4.0350	0.7998	-.154	.878
3. ความฉลาดทางอารมณ์	3.9516	0.7965	3.9775	0.8203	-.292	.771
4. ความยุติธรรมในองค์กร	4.0109	0.8013	3.9921	0.8520	.207	.836
รวม	4.0287	0.7129	4.0418	0.7581	-.162	.871



ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว ในภาพรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค ผันผวน	ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. มุมมองเชิงพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	2	.831	.416	.797	.451
	ภายในกลุ่ม	335	174.690	.521		
	รวม	337	175.521			
2. บุคลิกภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	.647	.324	.558	.573
	ภายในกลุ่ม	335	194.287	.580		
	รวม	337	194.934			
3. ความฉลาดทางอารมณ์	ระหว่างกลุ่ม	2	.969	.485	.746	.475
	ภายในกลุ่ม	335	217.716	.650		
	รวม	337	218.686			
4. ความยุติธรรมในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.587	.793	1.176	.310
	ภายในกลุ่ม	335	226.066	.675		
	รวม	337	227.653			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	.865	.432	.808	.447
	ภายในกลุ่ม	335	179.356	.535		
	รวม	337	180.221			

จากตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้าน พบว่าครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 6 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค ผันผวน	ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. มุมมองเชิงพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	3	10.756	3.585	7.268***	.000
	ภายในกลุ่ม	334	164.765	.493		
	รวม	337	175.521			
2. บุคลิกภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	15.830	5.277	9.840***	.000
	ภายในกลุ่ม	334	179.104	.536		
	รวม	337	194.934			
3. ความฉลาดทางอารมณ์	ระหว่างกลุ่ม	3	13.668	4.556	7.422***	.000
	ภายในกลุ่ม	334	205.018	.614		
	รวม	337	218.686			
4. ความยุติธรรมในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	14.064	4.688	7.331***	.000
	ภายในกลุ่ม	334	213.589	.639		
	รวม	337	227.653			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	12.836	4.279	8.538***	.000
	ภายในกลุ่ม	334	167.385	.501		
	รวม	337	180.221			

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน พบว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อมุมมองเชิงพัฒนา บุคลิกภาพ ความฉลาดทางอารมณ์ และความยุติธรรมในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพบความแตกต่าง จึงทดสอบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้สถิติ LSD ดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวม

ขนาดของสถานศึกษา	ขนาดเล็ก ($\bar{x} = 4.1481$)	ขนาดกลาง ($\bar{x} = 4.1494$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 3.6980$)	ขนาดใหญ่ พิเศษ ($\bar{x} = 4.1452$)
ขนาดเล็ก ($\bar{x} = 4.1481$)	-	.00128	.45011***	.00293
ขนาดกลาง ($\bar{x} = 4.1494$)	-	-	.45139***	.00421
ขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 3.6980$)	-	-	-	.44718***
ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{x} = 4.1452$)	-	-	-	-

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาใหญ่ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร บุคลากร และตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพดี เป็นแบบอย่างที่ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ในทุกสถานการณ์ และตัดสินใจอย่างยุติธรรม โปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร



อภิปรายผล

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดให้ และเมื่อพิจารณาแยกรายด้าน พบว่าด้านมุมมองเชิงพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือด้านบุคลิกภาพ ด้านความยุติธรรมในองค์กร ตามลำดับ และด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ Bagwell (2020) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและการดำเนินการ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อสนับสนุนโรงเรียนของตนให้พร้อมรับความท้าทาย ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความสำคัญช่วยสร้างความยืดหยุ่น

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ครูที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่ครูที่ปฏิบัติงานในขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับศศิวิมล มาลาพงษ์ (2567) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ด้านภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ จำแนกตามตัวแปรอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ครูที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ครูที่ปฏิบัติงานในขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้สอดคล้องกับจิตติ หงษ์เวียงจันทร์ และมิตาภาณี พุ่มกล่อม (2567) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของ



ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ครูที่ปฏิบัติงานในขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จากการให้ข้อเสนอแนะของครู ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถาม

3.1 ด้านมุมมองเชิงพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร บุคลากร และตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับจิระพงษ์ ชมกลิ่น และคณะ (2567) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบข้อเสนอแนะแนวทางเชิงพัฒนา คือ ผู้บริหารควรจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นพื้นที่สำหรับการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ โดยมีการดำเนินงานที่สนับสนุนความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ซึ่งจะช่วยในการผสมผสานทฤษฎีใหม่ๆ กับการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากร ผ่านหลักสูตรเกี่ยวกับนวัตกรรมและพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการทำความเข้าใจและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานและทำให้สามารถตอบสนองต่อนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างเต็มที่

3.2 ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแต่งกายและการแสดงออกที่เหมาะสม ควรแสดงความมั่นใจ สุขุม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจอย่างมั่นคง และเชื่อในศักยภาพของทีมงาน พร้อมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับ Hoerudin (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล พบว่าลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำการปรับเปลี่ยน ต้องมีความยืดหยุ่น มีมุมมองกว้างไกล สามารถมองเห็นโอกาสและความท้าทายต่างๆ และพัฒนากลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ นอกจากนี้ ผู้นำการปรับเปลี่ยนยังต้องสามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและทำการปรับแก้ไขได้ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย ทั้งนี้บุคลิกภาพเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์เหมาะสมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.3 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการควบคุมอารมณ์และจัดการอารมณ์ได้ดีในทุกสถานการณ์ มีไหวพริบ ทันต่อเหตุการณ์ และการสื่อสารเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ ณัฏฐ์มน กาญจน์ กลิ่นน้อย และทิศพร เกตุพนอม (2566) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มพัฒนาการศึกษาที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่าผู้บริหารควรเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและภาคภูมิใจในตัวเอง ทั้งนี้ต้องเรียนรู้และพัฒนานตนเองผ่าน



การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตระหนักถึงผลกระทบที่ตนมีต่อบุคคลรอบข้าง ควรเสริมสร้างกำลังใจในการคิดและกระทำอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนชุมชน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรเรียนรู้วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมรอบสถานศึกษา และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยเข้าใจสภาวะอารมณ์ของตน สามารถจัดการอารมณ์ให้มั่นคงและกลับคืนสู่สภาพที่ดีได้ด้วยตนเอง

3.4 ด้านความยุติธรรมในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความยุติธรรมเป็นหลักในการทำงานทั้งด้านการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Hoerudin (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล พบว่าความยุติธรรมในบริบทของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยผู้นำจะต้องสามารถมองปัญหาจากมุมมองของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและส่งเสริมให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น ผู้นำควรพิจารณาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ตัดสินใจเพียงลำพัง การสร้างความยุติธรรมในกระบวนการตัดสินใจและการเปิดรับฟังมุมมองที่แตกต่างกันนี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นธรรมและส่งเสริมการเติบโตในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองด้านความฉลาดทางอารมณ์ และเน้นการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับโลกยุคผันผวน และสำนักงานเขตพื้นที่ มีนโยบายการพัฒนาด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดทั้งก่อนดำรงตำแหน่ง และระหว่างการบริหารสถานศึกษาเป็นระยะ รวมถึงการจัดให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติคุณผู้บริหารที่มีการพัฒนาเป็นที่ประจักษ์

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่ที่มีมัธยมศึกษาสงขลา สตูล ควรเน้นการจัดอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่หัวข้อที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน



2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เพื่อสามารถเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

เอกสารอ้างอิง

- จิตติ หงษ์เวียงจันทร์ และมิตภาณี พุ่มกล่อม. (2567). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. *วารสาร มจร กาญจนปริทรรศน์*, 4(2), 90–103. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Kanchana-editor/article/view/274281>
- จิระพงษ์ ขมกลืน, นันทนิตย์ ท่าโพธิ์, สุริรัตน์ บุญจันทร์, และสธิพร เซวน์ชัย. (2567). แนวทางการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(8), 399–411. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/269327>
- ณัฐภัทร อินทรปริดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2565). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน. *วารสารราชพฤกษ์*, 20(2), 16–28. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Ratchaphruekjournal/article/view/256517>
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, และจิรนนท์ ใหญ่ลำยอง. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามืออาชีพภายใต้ สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปในภาคตะวันออกของประเทศไทย. *วารสารพุทธมอค์*, 7(1), 204–218. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bdm/article/view/248391>
- ณัฏฐมนกาญจน์ กลิ่นน้อย, และทัศนพร เกตุถนอม. (2566). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม พัฒนาการศึกษาที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 10(10), 211–221. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/272920>
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมและสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: สถาบัน ราชภัฏอุบลราชธานี.



- พระอธิการกิตติศักดิ์ สุธีโร, และสยาม ราชวัตร. (2562). โยนิโสมนสิการ: หลักการคิดที่เหมาะสมกับคนไทยในยุค 4.0. *วารสารพุทธศิลปกรรม*, 2(1), 87–101. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/barts/article/view/1648>
- พัฒนศักดิ์ อภัยสม, ณัฐรดา คณารักษ์, ดนุตา ณ กาฬสินธุ์, อตินันท์ แก้วนิล, ชวนคิด มะเสนะ, และนิรมิต ขาวระนอง. (2565). แบบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 16(2), 1–12. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sskrujournal/article/view/255133>
- ศศิวิมล มาลาพงษ์. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 7(3), 75–86. <https://doi.org/10.14456/jra.2024.61>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566—2570*.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการการพุทธศาสนาชาติ. (2561). *พุทธศาสนาชาติ พ.ศ.2561-2580. สำนักงานเลขาธิการ ของคณะกรรมการการพุทธศาสนาชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 28–40. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/umt-poly/article/view/246302>
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 30–34. <https://www.ojed.org/index.php/JSARD/article/view/2781>
- Cuofano, G. (2024). *What is adaptive leadership? Adaptive leadership in a nutshell*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/adaptive-leadership/>



- Heifetz, R. (2020). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Kennedy School. 79 John F. Kennedy Street Cambridge, MA.
- Hoerudin, C. W. (2020). Adaptive leadership in digital era: Case study of RIDWAN KAMIL. *CosmoGov*, 6(1), 89–98. <http://jurnal.unpad.ac.id/cosmogov/article/view/26793>
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001316447003000308>
- Miller, A.E. (2019). *Leadership theory analysis: Adaptive leadership teaching course*. Azusa Pacific University.