การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา

Needs Assessment and Guidelines for Adaptive Leadership Development of Administrators In The Changing World of Triam Udom Suksa School Network

ณัฐพงศ์ จันทร์ศรีเมือง[1] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี[2] ดร.ภิญโญ ทองเหลา[3]
Nattapong Jansrimuang [1] Asst. Prof. Dr.Pataradron Junwandee[2] Dr. Pinyo Thonglao[3]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา 2) เปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน 3) ศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา และ 4) หาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 247 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 24 คน และครู จำนวน 223 คน ในปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .836 และค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .842 และค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .140 – .789 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .186 – .737 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t – test ชนิด Independent Samples การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้วยวิธี ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำแบบปรับตัว โลกของการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา

[1]หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
[1]Master of Education Program in Educational Administration Sakon Nakhon Rajabhat University
[2]อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
[2]Lecturer Master of Education Program in Educational Administration and Doctor of Education Program in Educational Administration Sakon Nakhon Rajabhat University
[3]ผู้อำนวยการชำนาญเชี่ยวชาญ โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
[3]Director Senior Professional Level Kutbak Pathana Suksa School Under the Secondary Educational Service Area Office Sakon Nakhon
*ผู้ติดต่อ, อีเมล์: ณัฐพงศ์ จันทร์ศรีเมือง, nattapong.jan@tune.ac.th
รับเมื่อ 7 มีนาคม 2569 แก้ไข 20 มีนาคม 2569 ตอบรับ 21 มีนาคม 2569

3. ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย และด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 คือ ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา เสนอแนะไว้ 3 ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ 1) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เชิงรุกที่มองการณ์ไกล วางแผนกลยุทธ์ระยะยาว 3 – 5 ปี และเน้นการตัดสินใจบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่รอบด้าน 2) ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย โดยผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และแม่นยำ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นเครื่องมือหลัก และ 3) ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความกล้าหาญทางวิชาการ มุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้ทันสมัยผ่านนวัตกรรม

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to examine the current state and the desirable state of adaptive leadership of administrators in the changing world of the Triam Udom Suksa School Network, 2) to compare the current state and the desirable state of adaptive leadership classified by position status, duration of holding the position, and school size, 3) to assess the needs for adaptive leadership of administrators in the changing world, and 4) to establish guidelines for adaptive leadership development of administrators in the changing world of the Triam Udom Suksa School Network. The sample included 247 participants, consisting of 24 school administrators and 223 teachers in the academic year 2025. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table, and participant selection employed stratified random sampling. The instruments used included questionnaires and interview forms. The questionnaire regarding the current state had a reliability of 0.836 and discriminative powers ranging from 0.140 to 0.789, while the questionnaire regarding the desirable state had a reliability of 0.842 and discriminative powers ranging from 0.186 to 0.737 Statistics for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, Independent Samples t – test, One – Way ANOVA, and Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$).

The findings were as follows:

1. The current state of adaptive leadership in the changing world was overall at a high level, and the desirable state was overall at the highest level.

2. The comparison of the current state and desirable state of adaptive leadership classified by position status showed no significant differences, classified by duration of holding the position showed no significant differences, and classified by school size showed differences at the .01 level of significance.

3. The needs assessment for adaptive leadership of administrators in the changing world revealed that the aspect with the highest need was Strategic Thinking, followed by Communication and Challenge Management, and the aspect with the lowest need was Learning Organization and Personnel Development.

4. Guidelines for adaptive leadership development of administrators in the changing world of the Triam Udom Suksa School Network recommended three aspects: 1) Strategic Thinking – school administrators should

formulate proactive strategies and long – term plans (3 – 5 years) based on data – driven decision – making and global trend analysis to prepare students for international standards; 2) Communication and Challenge Management – school administrators should develop efficient, rapid, and accurate crisis communication systems using digital platforms as main tools for data management and promote media literacy; and 3) Change Leadership – school administrators should act as change agents with academic courage, focusing on reforming curriculum structures and learning processes through innovation and fostering an innovation culture.

Keywords: Needs, Adaptive Leadership, The Changing world, Triam Udom Suksa School Network

ภูมิหลัง

ในทศวรรษที่ผ่านมา โลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนในประวัติศาสตร์มนุษยชาติ กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เติบโตในอัตราเร่ง (Exponential Growth) ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในทุกมิติ สภาวะของโลกได้เปลี่ยนจากยุค VUCA World ที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอน เข้าสู่ยุค BANI World ที่สะท้อนความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความเข้าใจยาก (Incomprehensible) (Cascio, 2020, อ้างถึงใน สุไฮดาร์ แวเตะ และชวลิต เกิดทิพย์, 2568, หน้า 2) การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตการระบาดของโรคโควิด –19 ที่เผยให้เห็นความเปราะบางของระบบการบริหารจัดการที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันท่วงที ก่อให้เกิดปัญหา “ข้อมูลท่วม” (Information Overload) และความวิตกกังวลในหมู่บุคลากรทางการศึกษา (ฐิติกิมล สิริลาโพธิ์ และคณะ, 2567, หน้า 163) ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำแบบปรับตัว” (Adaptive Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนและไม่มีคำตอบสำเร็จรูป โดยผู้นำทำหน้าที่ระดมพลังของคนในองค์กรให้ร่วมกันเรียนรู้และค้นหาทางออก (Heifetz et al., 2009, pp. 14 – 17) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 โรงเรียนทั่วประเทศที่มีความหลากหลายทางบริบท ทั้งโรงเรียนต้นแบบในกรุงเทพมหานครและโรงเรียนในส่วนภูมิภาค ทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายที่แตกต่างกัน ทั้งด้านทรัพยากร ความคาดหวังของสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤตและรักษามาตรฐานความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ได้ (โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ, 2566, หน้า 60)

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมายังขาดการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับระดับความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารในเครือข่ายนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 2) เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน 3) ศึกษาความต้องการจำเป็น และ 4) หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัว เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู อยู่ในระดับใด

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

3. ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู อยู่ในระดับใด

4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

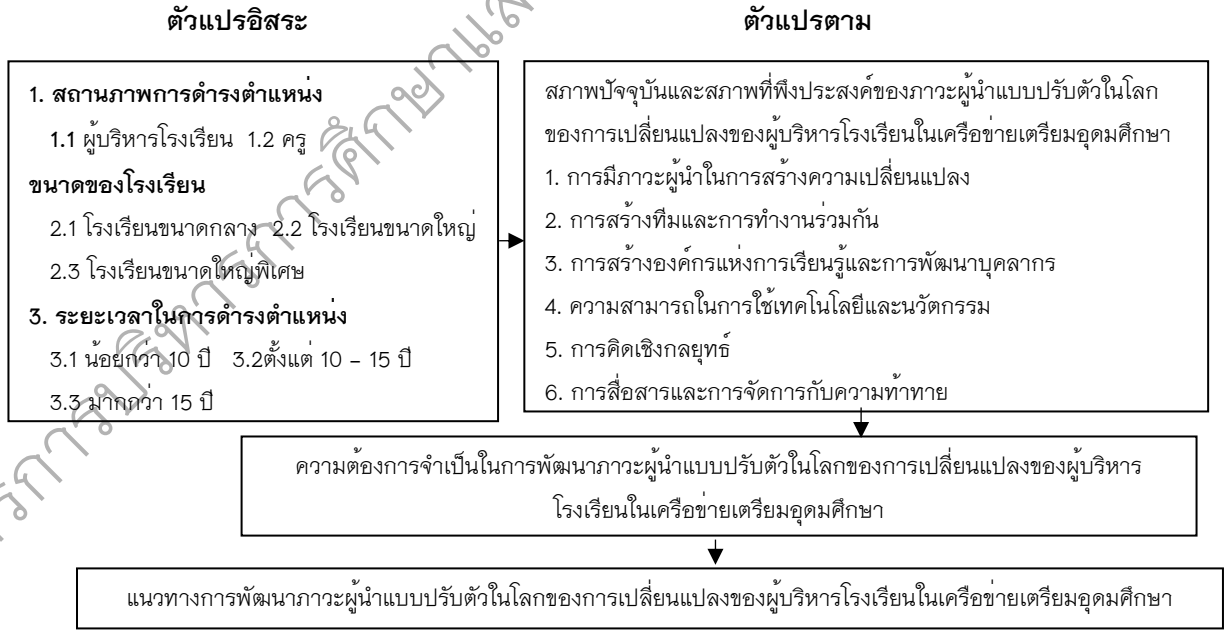
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู

2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน

3. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู

4. เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ตอนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู โรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2568 จำนวน 602 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 24 คน และครู จำนวน 578 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู โรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2568 จำนวน 247 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 24 คน และครู จำนวน 223 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

3. เครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ด้าน โดยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.83 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 247 คน ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วจึงนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t – test for Independent Samples) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) และการวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา การหาแนวทางพัฒนาโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)) ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก นำไปศึกษาถอดบทเรียนจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาต่อไป

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู จากโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ และโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาเปริ่งวิสุทธาธิบดี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นคำถามที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัว

3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสาร เพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ และด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 4 ด้านเท่ากัน คือ ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง, ด้านการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน, ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ พบว่า 1) เมื่อจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง (ผู้บริหารโรงเรียนและครู) พบว่า มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2) เมื่อจำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 3) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน (ขนาดกลาง, ขนาดใหญ่, ขนาดใหญ่พิเศษ) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลการเปรียบเทียบรายคู่พบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) จากการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.185) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย ($PNI_{modified}$ = 0.183) และอันดับที่ 3 คือ ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified}$ = 0.182) ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นในลำดับถัดมา ได้แก่ ด้านการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ($PNI_{modified}$ = 0.179) ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ($PNI_{modified}$ = 0.176) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ($PNI_{modified}$ = 0.170)

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา (ขนาดใหญ่พิเศษ), โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ (ขนาดใหญ่) และโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เปร็งวิสุทธาธิบดี (ขนาดกลาง) สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เชิงรุกที่มองการณ์ไกลและเชื่อมโยงกับบริบทสากล โดยวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว 3 – 5 ปี ที่ครอบคลุมการพัฒนาทั้งระบบบริหารและวิชาการ เน้นการตัดสินใจบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่รอบด้าน วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนสำหรับการศึกษาต่อและประกอบอาชีพในระดับนานาชาติ รวมถึงการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และแม่นยำ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อลดความคลาดเคลื่อนและข่าวลือ เตรียมความพร้อมให้องค์กรและผู้เรียนมีภูมิคุ้มกันทางความคิด สามารถรู้เท่าทันสื่อ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดใจ ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียน

ควรแสดงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีความกล้าหาญทางวิชาการ มุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้ทันสมัยผ่านนวัตกรรม เปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนจาก Passive Learning เป็น Active Learning อย่างเต็มรูปแบบ ส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับผู้เรียนและครู โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่ท้าทาย

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา พบว่าสภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันที่มีมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการสูง มีความตระหนักรู้และมีความพยายามในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ปรากฏชัดเจนนั้น แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังที่สูงขึ้นของบุคลากร อันเนื่องมาจากบริบทโลกยุคปัจจุบันที่มีความผันผวนและซับซ้อน (VUCA World) กดดันให้ผู้บริหารต้องยกระดับสมรรถนะของตนเองเพื่อนำพาองค์กรให้รอดพ้นวิกฤตและรักษาความเป็นเลิศไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบัตร กองแก้ว (2565, หน้า 80 ที่พบว่าผู้บริหารในยุคใหม่ตระหนักดีว่าทักษะเดิมที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหาในอนาคต จึงมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในระดับสูงสุด เช่นเดียวกับขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม และกรรณิกา ไวโสภา (2567, หน้า 712) ที่ค้นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความตื่นตัวในการตอบสนองต่อนโยบายการปฏิรูปและความท้าทายทางเทคโนโลยี

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบปรับตัว ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วยความเข้มแข็งของ “วัฒนธรรมองค์กรในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา” ที่เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม ทำให้ลดช่องว่างทางความคิดระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ สอดคล้องกับทัศนะของวัชรพุทธิ์ เกตุเทศ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ ที่ได้สะท้อนภาพการทำงานว่า “...TRIAM STARS ไม่ใช่แค่เรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการสร้างระบบนิเวศในการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารและครูทำงานเสมือนเป็นทีมเดียวกัน...” (วัชรพุทธิ์ เกตุเทศ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2568) ข้อค้นพบนี้สอดรับกับงานวิจัยของจงดี รวมลาภ และฉัตรวรัญ องคสิงห์ (2564, หน้า 25) ที่ระบุว่าในองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง การรับรู้บทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีความสอดคล้องกัน และแนวคิดของ Haron et al. (2022, p. 8) ที่ย้ำว่าการกระจายอำนาจช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและลดความขัดแย้งในองค์กร

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่ามีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ความแตกต่างนี้มีสาเหตุหลักมาจาก “ความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหาร” และ “ความคาดหวังจากสังคม” ที่กดดันให้โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษต้องมีการปรับตัวที่เข้มข้นและรวดเร็วกว่าเปรียบเสมือนเรือขนาดใหญ่ที่ต้องฝ่าคลื่นลมแรง ดังที่ทรงเกียรติ เทพประเสน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ได้กล่าวเปรียบเทียบไว้ว่า “...ทางโรงเรียนต้องวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวและปรับตัวตลอดเวลาเพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลายและการแข่งขันในระดับนานาชาติ...” (ทรงเกียรติ เทพประเสน, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2568) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญชัย แสงจันทร์ และคณะ (2565, หน้า 18) และรายงานของ World

Economic Forum (2022, p. 15) ที่ระบุตรงกันว่า ความซับซ้อนและขนาดขององค์กรเป็นตัวแปรเร่งที่ทำให้ผู้นำต้องมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุกมากกว่าปกติ

4. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ไม่ส่งผลให้เกิดความแตกต่าง ทางความคิดเห็น ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวเป็นเรื่องของกรอบความคิดและการเรียนรู้ตลอดชีวิตมากกว่าเรื่องของอายุงานหรือประสบการณ์ในอดีต ในโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทั้งบุคลากรใหม่และเก่าต่างต้องเผชิญความท้าทายและเรียนรู้ทักษะใหม่ไปพร้อมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของวรกร ตรีเดช และคณะ (2568, หน้า 532) ที่สรุปว่าภาวะผู้นำเกิดจากการเปิดรับสิ่งใหม่ และ Yukl and Mahsud (2010, p. 89) ที่ระบุว่าปัจจัยความสำเร็จคือการตระหนักรู้ในตนเองและการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน

5. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา 3 ลำดับแรก ดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.185) อันดับที่ 2 ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย ($PNI_{modified}$ = 0.183) อันดับที่ 3 ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified}$ = 0.182) สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุดเป็นลำดับที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าด้านการคิดเชิงกลยุทธ์มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{modified}$ = 0.185) และมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ สะท้อนให้เห็นว่าในสภาวะที่โลกมีความผันผวน ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดความชัดเจนในการกำหนดทิศทางระยะยาวและการวิเคราะห์ภาพอนาคตอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจงดี รวมลาภ และฉัตรวรัญ องคสิงห์ (2564, หน้า 488) ที่ระบุว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการตั้งจุดประสงค์และวิสัยทัศน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Alene et al. (2025, p. 8) ที่เสนอแนวคิดการขึ้นไปบนระเบียงว่าเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถอยออกมามองปัญหาในมุมกว้าง เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่แท้จริงและวางแนวทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ดังที่ทรงเกียรติ เทพประเสน รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “...ทางโรงเรียนวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว ทุก ๆ 3 ปี 5 ปี เพื่อรองรับความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย และความมุ่งหวังของผู้เรียนในการศึกษาต่อมหาวิทยาลัยนานาชาติ...” (ทรงเกียรติ เทพประเสน, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2568) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมองการณ์ไกลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการยกระดับคุณภาพสู่สากล ในขณะที่กรรณิการ์ นาถ้ำพลอย จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เปรึงวิสุทธาธิบดี ได้สะท้อนมุมมองการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดกลางไว้ว่า “...กลยุทธ์ของเราคือ “ยืนบนไหล่ยักษ์” เราวางแผนพัฒนาโดยเชื่อมโยงกับมาตรฐานของเตรียมอุดมศึกษาใหญ่ แต่ปรับให้เหมาะกับบริบทชุมชนเปรึงฯ...” (กรรณิการ์ นาถ้ำพลอย, สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2568) ซึ่งยืนยันว่าผู้บริหารต้องมีความชาญฉลาดในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของตนเอง

5.2 ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา ($PNI_{modified}$ = 0.183) ชี้ให้เห็นว่าในยุคข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและความไม่แน่นอนสูง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือกุญแจสำคัญในการลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khan (2017, p. 178) ที่พบว่า การจัดการกับความซับซ้อนในสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและเกื้อกูล เพื่อประคับประคององค์กรผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและ

สอดคล้องกับ Grohmann (2025, p. 277) ที่ระบุว่า ผู้นำต้องเน้นการสื่อสารแบบเปิดและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลง ประเด็นนี้ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ นายวัชรพุทธิ์ เกตุเทศ จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ ที่กล่าวถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการความท้าทายว่า “...เมื่อเราเจอกับความท้าทายใหม่ ๆ หรือความไม่แน่นอน การสื่อสารที่รวดเร็วและแม่นยำผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยลดช่องว่างความเข้าใจผิดและช่วยให้เราจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ทันท่วงที...” (วัชรพุทธิ์ เกตุเทศ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2568) พร้อมกันนี้ นางกรรณิการ์ นาถ้ำพลอยยังได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการกับความท้าทายเรื่องข่าวปลอมว่า “...ในปัจจุบันมีข่าวปลอมแพร่กระจายในสื่อสังคมออนไลน์ นวัตกรรมนี้จึงถูกออกแบบมาเพื่อฝึกทักษะการตีความ ขยายความ และวิเคราะห์...” (กรรณิการ์ นาถ้ำพลอย, สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2568) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางความคิดให้กับบุคลากรและนักเรียน

5.3 ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ = 0.182) โดยบุคลากรมีความคาดหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความตระหนักในความจำเป็นของการปฏิรูปกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภาราดร แก้วบุตรดี และคณะ (2564, หน้า 283) ที่ชี้ว่า ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีลักษณะว่องไวและปรับตัวได้ง่าย สามารถนำพาองค์การไปสู่การปฏิรูปวัฒนธรรมและโครงสร้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ นอกจากนี้ Akbar et al. (2025, p. 62) ยังค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมทุกรูปแบบในองค์กรที่มีความเข้มข้นทางความรู้ จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่าผู้บริหารต้องกล้าที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ นายทรงเกียรติ เทพประเสน ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายวิชาการว่า “...กำหนดให้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต้องมีงานวิจัย 1 ผลงานก่อนจบการศึกษา ซึ่งมองว่างานวิจัยสามารถการันตีความสามารถของผู้เรียน ...” (ทรงเกียรติ เทพประเสน, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2568) การตัดสินใจดังกล่าวเป็นการท้าทายรูปแบบการเรียนการสอนเดิมเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน เช่นเดียวกับวัชรพุทธิ์ เกตุเทศ ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรว่า “...TRIAM STARS ไม่ใช่แค่เรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการสร้างระบบนิเวศในการสื่อสารและการแก้ปัญหา...” (วัชรพุทธิ์ เกตุเทศ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2568) และนางกรรณิการ์ นาถ้ำพลอย ที่กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนว่า “...เปลี่ยนโรงเรียนที่เดิมครูเป็นผู้สอน เป็นการเรียนรู้จากกันและกัน... นวัตกรรมนี้จึงถูกออกแบบมาเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ MECQSA Model...” (กรรณิการ์ นาถ้ำพลอย, สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2568) ข้อมูลเหล่านี้ยืนยันว่าภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเหล่านี้ประสบความสำเร็จ

6. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาที่มุ่งเน้น 3 ด้านหลัก คือ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย และด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดรับกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจริง ดังที่ นายทรงเกียรติ เทพประเสน ได้กล่าวเน้นย้ำถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายว่า “...ต้องกำหนดมาตรฐานที่ท้าทาย เช่น การทำวิจัยของผู้เรียน เพื่อการันตีคุณภาพ...” แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์ (2565, หน้า 215) ที่เน้นการสร้างผู้นำที่มีความทนทานและ Alene et al. (2025, p. 12) ที่เสนอว่าหัวใจสำคัญคือการวินิจฉัยสถานการณ์และการระดมทรัพยากรเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน อันเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยปรับเปลี่ยนจากการวางแผนระยะสั้นเป็นการวางแผนระยะยาว (3 – 5 ปี) ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ควรจัดตั้งคณะทำงานด้านข้อมูลสารสนเทศ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกสำหรับประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถ "ขึ้นไปบนระเบียง" มองเห็นภาพรวมและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน ตามแนวคิดการคิดเชิงกลยุทธ์

1.2 ด้านการสื่อสารและการจัดการกับความท้าทาย โรงเรียนควรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความรวดเร็ว แม่นยำ และตรวจสอบได้ เช่น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการแจ้งข่าวสารเพื่อลดความคลาดเคลื่อนและข่าวลือ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูในเรื่องการรู้เท่าทันสื่อและสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดที่รับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน เพื่อลดแรงต้านและสร้างความเข้าใจร่วมกันในภาวะวิกฤต

1.3 ด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ทดลองวิธีการสอนหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ และยอมรับความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระหว่างโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา เพื่อแบ่งปัน Best Practice และยกระดับคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ทราบถึงตัวแปรต้นที่สำคัญและอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ที่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์และพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

2.2 ควรทำการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) หลักสูตรหรือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบปรับตัวสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในครั้งนี้เป็นฐานในการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ได้นวัตกรรมการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดอื่น ๆ หรือทำการวิจัยเชิงคุณภาพเจาะลึก กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง หรือนักเรียน เพื่อให้ได้มุมมองที่รอบด้านและสะท้อนความเป็นจริงในหลากหลายมิติมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม และ กรรณิกา ไวโสภา. (2567). ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, *7*(5), 704 – 720.

จงดี รวมลาภ และ ฉัตรวรัญ องคสิงห์. (2564). ภาวะผู้นำในโลกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, *10*(1), 17 – 26.

ชาญชัย แสนจันทร์, ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์, และฉลาด จันทรสมบัติ. (2565). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับตัวของหัวหน้างานในวิทยาลัยเทคนิค. *International Education Studies*, *15*(5), 9 – 20.

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามืออาชีพภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปในภาคตะวันออกของประเทศไทย. *วารสารพุทธมัคค์ ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม*, *7*(1), 204 – 219.

ธนบัตร กองแก้ว. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. *วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา*, *4*(2), 74 – 84.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.

ภาราดร แก้วบุตรดี, วิทวัส พึ่งนุสนธิ์, และ ณัฐพล บุญรอด. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*, *14*(2), 132 – 145.

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคใต้. (2563). *รายงานประจำปีโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ ปีการศึกษา 2563*. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคใต้.

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือ. (2566). *แผนพัฒนาโรงเรียน*. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือ.

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา. (2566). *รายงานการประเมินตนเองและแผนพัฒนาโรงเรียน ปี 2566*. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา.

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา. (2567). *ประวัติโรงเรียน*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2568 จาก https://www.triamudom.ac.th/website/history/

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (2567). *ประวัติโรงเรียน*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2568, จาก https://www.tune.ac.th/ประวัติความเป็นมา/

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เปร็งวิสุทธาธิบดี. (2568). *ประวัติโรงเรียน*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2568, จาก https://www.triampreng.ac.th/index.php/2020-12-18-09-33-42

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์. (2564). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564*. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์.

วรกร ตรีเดช, ศิวกร อินภูษา, และ ยิ่งสรรค์ หาพา. (2568). ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้: แนวทางและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งความไม่แน่นอน. *Journal of Buddhist Education and Research*, *11*(4), 523 – 535.

Akbar, M. (2023). Adaptive leadership behavior and performance of school leaders: A study in Pakistani public schools. *Journal of Leadership in Education*, *26*(4), 289 – 302.

Alene, A., Bekele, T., & Teshome, M. (2025). Exploring adaptive leadership practices among Ethiopian school principals. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, *17*(1), 22 – 36.

Brown, B., & Jones, C. (2025). Adaptive leadership of schools in Australia during the Covid –19 pandemic: lessons for future crises. *School Leadership & Management*, *45*(2), 153 – 173. https://doi.org/10.1080/13632434.2025.2473890

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *62*(2), 81 – 93.

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร