



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะ องค์ประกอบ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาจากเอกสารและข้อมูลเชิงประจักษ์รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 20 คน แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 687 คน การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การตรวจสอบองค์ประกอบด้วยวิธีทฤษฎีการวิจัยสามเส้าด้านข้อมูล และการยืนยันร่างแนวทางโดยการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ 9 ด้าน 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง การใช้กรณีศึกษา การสอนงานโดยใช้กิจกรรมเชิงรุก และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาจากตัวแบบ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และการใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาสมัยใหม่ เป็นต้น และ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการสะท้อนผล

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำแบบปรับตัว; ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำ วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



Strategic Adaptive Leadership Development Guidelines for Basic Education Administrators in Bangkok Metropolitan

Phongsak Phakamach*

Abstract

The objective of this research was to study the characteristics, factors and presentation of guidelines strategic adaptive leadership development for basic education administrators in Bangkok metropolitan. The study was done through documentary analysis, empirical data from 20 successful basic education administrators in-dept interview, and through 5-level rating scale questionnaires concerning 3 aspects of strategic adaptive leadership. The data was collected with a sample of administrators and personnel of basic education institutions 687 persons in Bangkok metropolitan. This research uses a mixed methodology. Data was analyzed by exploratory factor analysis, tested by data triangulation methodology technique, and confirmation of guidelines draft by connoisseurship approach.

The research results indicated that the strategic adaptive leadership development for basic education administrators in Bangkok metropolitan consist of (1) 9 strategic adaptive leadership elements; 2) There are 5 ways to develop strategic adaptive leadership: learning and self-development, exemplary practice, development activities include learning exchange, model-based education, experiential learning, and the use of modern educational technology and innovation media, etc.; and 3) Developing appropriate strategic adaptive leadership using the PIER process: Planning, Implement, Evaluation and Reflection.

Keywords: Leadership Development; Strategy Adaptive Leadership; Basic Education Administrator.

*Assist.Prof.Dr. Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technolg
Rattanakosin



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561 ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่ว่า “ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสและทางเลือกทางการศึกษา การเปิดโอกาสให้คนไทยเข้าถึงการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมเพื่อการจัดการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพ 4 ด้าน ได้แก่ คนไทย ครู ผู้เรียน และสถานศึกษา และการบริหารจัดการ ประกอบกับการใช้หลักสูตรแกนกลางทั่วประเทศที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ มีแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติจริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้มีจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพสำหรับเป็นแนวทางการขับเคลื่อนหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ รวมถึง การวัดและประเมินผลสู่การเพิ่มคุณภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูป การศึกษาสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและความสำเร็จของ ผู้เรียนอย่างยิ่งยวด (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ, 2565) ในขณะที่ Sinlarat (2020) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือ ผู้นำองค์กรทางการศึกษาที่ตั้นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน โดยคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ที่เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และนำพาให้บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อสร้างสรรค์ บัณฑิตที่พึงประสงค์และเป็นที่ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาประเทศ

ยุคแห่งการพลิกโฉมทางการศึกษา (Education Disruption) และสถานการณ์แห่งการระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน และทำให้เกิดการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยในสถานการณ์จริงพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จ ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของผู้เรียนยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานหรืออาจมีสมรรถนะ ไม่ตรงตามทักษะในศตวรรษที่ 21 เท่าที่ควร ดังนั้นผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการศึกษาดิจิทัลที่ต้องการมีการวางแผน กลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ, 2565) ทำให้มี การนำวิธีการทางกลยุทธ์ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์ใช้ระบบไอซีที เพื่อการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา การจัดการศึกษาออนไลน์ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามามีบทบาทในการให้เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษา โดยผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน ซึ่งมีกิจกรรมองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยกิจกรรมทั้งสี่มีความสัมพันธ์และ เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ, 2565)

เมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมการศึกษาเริ่มเปลี่ยนแปลงไปมาก องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร ตลอดจนทั้งการสร้างสภาวะแวดล้อมและสนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดก็ตาม จากสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานการณ์วิกฤติ (Yildirim et al., 2021) สถานศึกษาทุกแห่งเป็นหน่วยจัดการศึกษาที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา โดยแต่ละแห่งได้กำหนดนโยบายให้จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถาบันอย่างชัดเจน แต่ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ผ่านมายังพบกับปัญหาและอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งถือเป็นปัญหาที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงแบบและการพัฒนาการศึกษาในอนาคต ทั้งนี้การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Adaptive Leadership) ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารจัดการและการกำหนดทิศทางของสถาบันในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาประเทศ (Miller, 2019; Fernandes et al., 2023) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องทบทวนแนวคิดและทิศทางการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการบริหาร การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ, 2565ก)

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารองค์กรทางการศึกษามีศักยภาพในการบริหารจัดการ สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในวิกฤติ (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ, 2565ข) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งข้อค้นพบสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาในประเทศไทยให้ผู้บริหารทุกระดับมีภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กร ตลอดจนพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไป อนึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจ และปรับตัวทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ และการสร้างความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหาร สถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล โดยสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เพื่อการพัฒนา ประเทศไทยต่อไป



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และอาศัยกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลัก 2) วิธีการพัฒนา 3) เป้าหมายการพัฒนา และ 4) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2565 จาก 159 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร 30 โรงเรียน จำนวน 20 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball Sampling) ซึ่งใช้กรณีตัวอย่างที่มีลักษณะพิเศษและมีเงื่อนไขหรือความชำนาญการพิเศษโดยเจาะจงผู้บริหารโรงเรียนที่ผลงานการบริหารเชิงประจักษ์และเคยได้รับรางวัลคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 159 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling) และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 687 คน



ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยมีแผนงานและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary) เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์และสรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะรวมถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 20 คน ที่มีผลงานเชิงประจักษ์และประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการนำผลจากการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้วิธีวิทยาวิจัยสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Methodology) โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกัน และมีความสอดคล้องกันอย่างไร เพื่อหาข้อสรุปคุณลักษณะและองค์ประกอบโดยใช้วิธีการพรรณาคำความ (Narrative)

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน จากการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงโดยอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) โดยการนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 มากำหนดเป็นแนวทางเพื่อหาข้อสรุปแนวทางที่เหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัย (Content Analysis)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Guide) และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Interview Guide) เพื่อระบุข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของ Likert โดยมีเนื้อหา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านการพัฒนางานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และด้านการพัฒนาบุคลากรและการปรับตัววิถีใหม่ กำหนดเกณฑ์ในการใช้วัดคะแนน ดังนี้ มากที่สุด ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5 มาก ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 4 ปานกลาง ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 3 น้อย ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 2 และน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 1



การหาคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาตลอดจนความเหมาะสมของการใช้ภาษาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการวิจัย จำนวน 3 คน พิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC เท่ากับ .894 แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร Cronbach's Alpha Coefficient และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .922

การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผ่านระบบออนไลน์ ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณโดยการสร้างลิงค์ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 687 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 687 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2566

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จากการมีปฏิสัมพันธ์และสรุปในลักษณะเชิงเนื้อหาเชิงอุปนัยโดยการแยกประเภท จัดหมวดหมู่เป็น 9 หมวด และทำดัชนีข้อมูล (Indexing) อธิบายและวิเคราะห์ความหมายข้อมูลในลักษณะโครงสร้าง (Structure Feature) แปลความหมายของข้อมูลโดยนำไปสู่การเรียบเรียงข้อมูลใหม่เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบตามวัตถุประสงค์และเพื่อกำหนดหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อและแนวคิดสำคัญอันเป็นแก่นสารของการวิจัยโดยใช้วิธีพรรณนาความ จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยการแจกแจงค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเครื่องมือที่ใช้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าตัวเลขที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง น้อย และระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับมาก ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อย และค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1. และ 2. มาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องอีกครั้งจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปสู่การสรุปและอภิปรายผลในขั้นตอนสุดท้าย



สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถแสดงผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย การทำงานเชิงรุก มีความคาดหวังต่อผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มีความมุ่งมั่นให้การทำงานสำเร็จ มีรูปแบบการทำงานเชิงระบบโดยเน้นการมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์โดยใช้หลักการมนุษย์เป็นศูนย์กลาง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติตนให้เกียรติแก่บุคลากร มีความเป็นนักประชาธิปไตย ตัดสินใจด้วยเหตุและผล มีความตรงไปตรงมา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม และมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการและวิจัยที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก การจัดการเรียนการสอนรวมถึงการใช้สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม การคิดค้นและทดลองเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ ด้วยตนเอง

2. ด้านการพัฒนางานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โอกาส และอุปสรรคที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง การพัฒนาระบบและโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน การอาศัยกลยุทธ์สมัยใหม่ในการบริหารจัดการ การมอบหมายและกำกับกับการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ผู้นำในการจัดทำหลักสูตรแบบมีส่วนร่วมที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และยุทธศาสตร์ชาติ การใช้ผลงานการพัฒนาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบ และประชุมหารือร่วมกันเพื่อพัฒนางานวิชาการเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ การสร้างสรรค์พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพและการปรับตัววิถีใหม่ ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการปรับตัวด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ประชุมสัมมนาและอบรมตามความสนใจและความถนัด การให้ความรู้ด้วยตนเอง การเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์จริงภายนอกมาบรรยาย การพาไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน การคิดค้นนวัตกรรมและทดลองวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ จัดกิจกรรมหรือนิทรรศการให้ครูผู้สอนได้แสดงและเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนเป็นผู้นำทางวิชาการและวิจัยสามารถให้คำแนะนำกับผู้อื่นได้ ส่งเสริมสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งและการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงประจักษ์ปรากฏผลดังตาราง 1 โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 98 ตัวบ่งชี้ โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 83.92 ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้



ตาราง 1 จำนวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบ	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนรายการ จากแบบสอบถาม	ค่าไอเกน	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน
1	การสร้างบารมีและแรงบันดาลใจ	15	18.109	22.297
2	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและทำงานเป็นทีม	14	16.267	17.256
3	การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว	13	14.926	11.227
4	การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา	12	12.445	8.855
5	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก	11	10.008	7.401
6	การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วม เชิงสร้างสรรค์	10	7.581	6.377
7	การมีวิสัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	9	6.253	5.126
8	การปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระตุ้นทางปัญญา	8	4.336	3.194
9	การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ	7	3.984	2.187
รวม				83.92

1. การสร้างบารมีและแรงบันดาลใจ (Charisma Leadership and Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ตลอดจนการที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์ประกอบด้านนี้มี 15 รายการ ได้แก่ 1) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ 2) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 3) มีอารมณ์มั่นคง (Stable) และควบคุมตนเองได้ 4) ยึดมั่นอุดมการณ์เชิงสร้างสรรค์ 5) เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 6) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ปฏิบัติตนอย่างเพื่อนและให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน 8) ให้เกียรติและไม่วางตนแสดงอำนาจอยู่เหนือผู้อื่น 9) มีความเมตตาช่วยเหลือ และดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน 10) มีความยืดหยุ่นโดยปรับตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง 11) มีทักษะการคิดและปฏิบัติเป็นไปในทางบวก 12) มีคุณธรรมจริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป 13) มีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ 14) สร้างสรรค์กระบวนการคิดเชิงบวกและความกระตือรือร้นแก่ผู้ร่วมงาน และ 15) คำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ

2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและทำงานเป็นทีม (Individualized Consideration and Working as a Team) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการ เคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบด้านนี้มี 14 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนและส่งเสริมงานวิชาการ 3) มีวิธีเสริมแรงผู้ร่วมงานเชิงบวกและกระตุ้นให้เกิดจินตนาการเชิงบวกทั่วทั้งองค์กร 4) การมอบหมายงานตามศักยภาพของผู้ตาม 5) การให้เกียรติผู้อื่นและปฏิบัติด้วยความเสมอภาค 6) การแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 7) การสร้างความยึดมั่นผูกพันภายในองค์กร 8) การวางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานและองค์กรเป็นสำคัญ 9) การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง 10) การสร้างให้เห็นคุณค่าและความท้าทายโดยกระตุ้นให้ทำงาน

เป็นทีม 11) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต 12) การสร้างและสื่อในสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน 13) การเพิ่มศักยภาพให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ตามต้องการ และ 14) การให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้สิ่งใหม่

3. การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (Adaptive Strategy and Challenges) หมายถึง ผู้นำสามารถนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดเชิงสร้างสรรค์มาผสมผสานกับกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กรเพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรประกอบด้านนี้มี 13 รายการ ได้แก่ 1) ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) การใช้นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษา 3) มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 4) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง 5) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 6) กล้าคิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่าง 7) มีเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ 8) เปิดรับประสบการณ์ในการปฏิรูปการศึกษาในอนาคต 9) มีความรอบรู้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ 10) เข้าใจถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ 11) ปรับรูปแบบการบริหารจัดการตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง 12) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อสังคมและประเทศชาติ และ 13) ความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดสถานการณ์พลิกโฉมทางการศึกษา

4. การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา (Creating an Innovative Educational Organization) หมายถึง รูปแบบของนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม (Innovator) องค์กรประกอบด้านนี้มี 12 รายการ ได้แก่ 1) กำหนดโครงสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่เหมาะสม 2) กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมทุกมิติ 4) เข้าใจรูปแบบและการปฏิบัติที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 5) กำหนดโครงสร้างทางฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสม 6) สร้างทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา 8) สร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 9) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศนวัตกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว 10) บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ 11) การสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และ 12) การมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมที่เป็นเลิศ

5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Building a Positive Corporate Culture) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการและพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต องค์กรประกอบด้านนี้มี 11 รายการ ได้แก่ 1) กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) กำหนดระเบียบที่ปฏิบัติได้ 3) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี 4) การสร้างความร่วมมือร่วมใจในทีมงาน 5) การสร้างระบบการทำงานเป็นทีม 6) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใฝ่ดี 7) การสร้างการรับรู้เชิงบวกทั่วทั้งองค์กร 8) การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร 9) การสร้างระบบความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 10) การแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดกรณีผิดพลาด และ 11) การสร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

6. การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (Creating a Creative Corporate Atmosphere and Shared Values) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กรและมองหาโอกาสเพื่อพร้อมรับ ปรับตัว และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงความเสี่ยงทุกรูปแบบ องค์กรประกอบด้านนี้



มี 10 รายการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การเป็นแบบอย่างทางวิชาการและวิชาชีพ 4) การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร 5) มีการตั้งวงสนทนาวิชาการและวิจัยอย่างสร้างสรรค์ 6) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา 7) การสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกประสบความสำเร็จจนเกิดภาพความเป็นผู้นำ 8) การให้โอกาสผู้ร่วมงานเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติอย่างมีศักยภาพ 9) การบ่มเพาะค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์กร และ 10) การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7. การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Maturity) หมายถึง ผู้นำมีแนวคิดและรูปแบบปฏิบัติเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่อยู่เสมอ องค์ประกอบด้านนี้มี 9 รายการ ได้แก่ 1) การมีบุคลิกภาพและทักษะแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) การเป็นผู้นำทีมพัฒนาและเผยแพร่ นวัตกรรมทางการศึกษา 3) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม 4) เข้าใจขั้นตอนการสร้าง และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา 5) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษารูปแบบใหม่ 6) การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา 7) การพัฒนาสมรรถนะของ นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การสื่อสารแบบผู้นำที่ทรงพลัง และ 9) กำหนดทิศทางและทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

8. การปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระบวนทางปัญญา (Mindset Modification and Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงโดยการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยสติปัญญา องค์ประกอบด้านนี้มี 8 รายการ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร องค์ความรู้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะของผู้เรียน 2) มีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี สมัยใหม่ 3) มีความรอบรู้และตระหนักรู้ในงานวิชาการ 4) สามารถสร้างรายงานผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ 5) มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนทั้งออฟไลน์และออนไลน์ 6) มีความสามารถในการให้คำปรึกษาผู้อื่นได้ 7) เข้าใจในศักยภาพแห่งตนโดยเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ ๆ และทดลองปฏิบัติจริง และ 8) รู้เท่าทันเหตุการณ์และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

9. การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Developing Strategic Competencies Toward Excellence) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงการพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบ ด้านนี้มี 7 รายการ ได้แก่ 1) มีความคิดแบบประยุกต์และปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ 2) เรียนรู้และเข้าใจศาสตร์ ที่หลากหลาย 3) มีศักยภาพในการต่อรองเพื่อรับมือกับปัญหาต่าง ๆ (Negotiation) 4) มีความรู้ความเข้าใจ ในการออกแบบความคิดเชิงเหตุผลและอารมณ์ 5) สามารถปรับตัวเพื่อตอบรับปรากฏการณ์สื่อสมัยใหม่ 6) มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อน และ 7) มีความสามารถสร้างสรรค์พัฒนา สมรรถนะแห่งตนอยู่เสมอ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการตรวจสอบโดยใช้วิธีทวิภาคีวิจัยสามเส้าและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า

1. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาตัวเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม ส่วนกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาจากตัวแบบ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และการใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาสมัยใหม่ เป็นต้น โดยการปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันการศึกษานั้นเป็นหลัก

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIER ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning: P) 2) การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) 3) การประเมินผล (Evaluation: E) และ 4) การสะท้อนผล (Reflection: R) โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติ การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการ และการวางแผนพัฒนาในระยะต่อไป อีกทั้งกระบวนการพัฒนาควรเน้นรูปแบบการพัฒนาตามวิถีทางความเป็นผู้นำที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human Centric Leadership) สำหรับการสร้างความไว้วางใจเพื่อการเติบโตในอนาคต

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การสนับสนุนทรัพยากรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวอย่างเหมาะสม การกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นต้น

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถนำเสนอเป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในภาพรวมที่ค้นพบจากประเด็นการวิจัยดังนี้

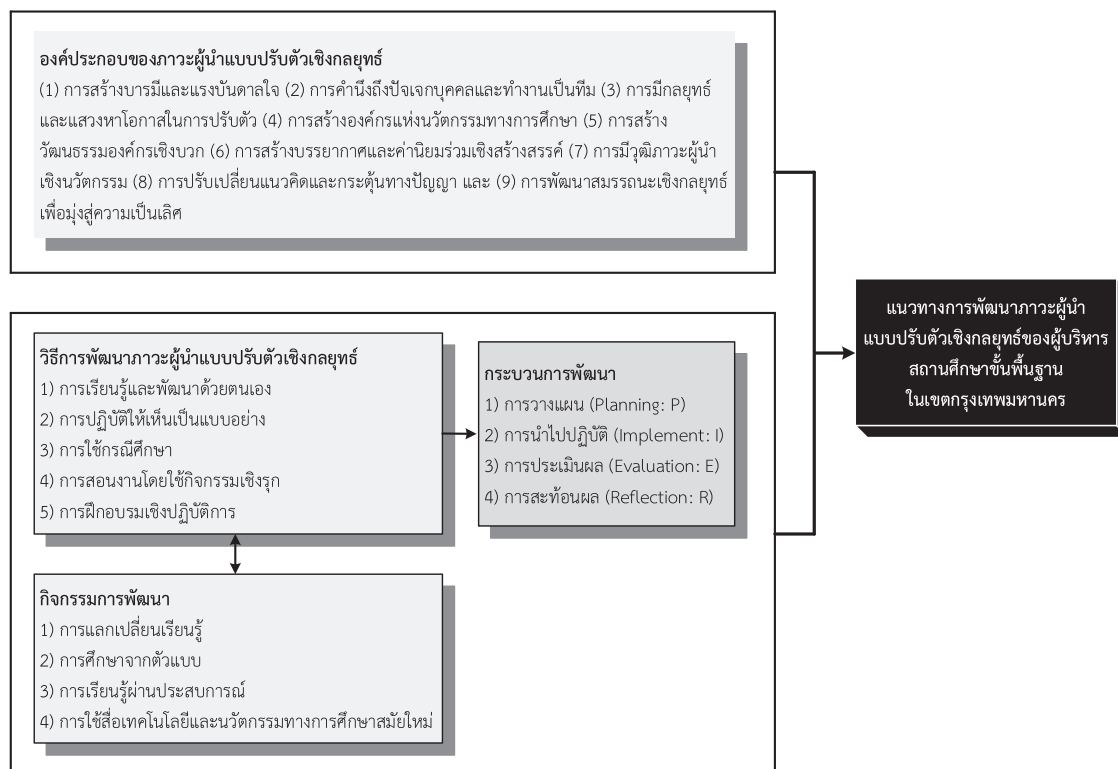
1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว (2) ด้านการพัฒนางานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และ (3) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการปรับตัววิถีใหม่

2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครมี 9 องค์ประกอบ 98 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การสร้างบาร์มีและแรงบันดาลใจ (2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและทำงานเป็นทีม (3) การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา (5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (6) การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (7) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (8) การปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระตุ้นทางปัญญา และ (9) การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร แสดงดังภาพ 1 ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ 9 ด้าน (2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง การใช้กรณีศึกษา การสอนงานโดยใช้กิจกรรมเชิงรุก และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาจากตัวแบบ การเรียนรู้



ผ่านประสบการณ์ และการใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาสมัยใหม่ เป็นต้น (3) การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน (P), การนำไปปฏิบัติ (I), การประเมินผล (E) และการสะท้อนผล (R) โดยการกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานประจำปีชัดเจนเพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีสมรรถนะสูงขึ้นต่อไป



ภาพ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายเพื่อให้เห็นประเด็นการวิจัยที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยในอดีตและผลงานวิชาการที่ผ่านมาได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างบารมีและแรงบันดาลใจ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นการสร้างบารมีของผู้บริหารให้เกิดในตัวผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนควรจะทำ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565ข); Fernandez & Shaw (2020) ที่วิจัยพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติตนของผู้นำด้วยการสร้างอิทธิพลหรือบารมีโดยมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สอนและบุคลากร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตร สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจและแรงบันดาลใจ จะช่วยให้ผู้ตามมีความเลื่อมใสศรัทธา มีเจตคติที่ดี มีศักยภาพแห่งตน ยอมปฏิบัติตามได้ด้วยความจริงใจ และมีความสามารถในการเดินทางให้บรรลุเป้าหมาย

2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและทำงานเป็นทีม จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นการปฏิบัติต่อบุคคลโดยเฉพาะตัวด้วยการเอาใจใส่และช่วยเหลือผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565ข) ที่วิจัยพบว่า ผู้บริหารการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจ ทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างความร่วมมือ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และกลยุทธ์การจัดการเพื่อให้การบริหารสถาบันสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม

3. องค์ประกอบด้านการมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ ผู้นำสามารถนำความรู้ ทักษะ และแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Striteska & Prokop (2020) ที่พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การประเมินกลยุทธ์ 3) การกำหนดทิศทาง 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) การนำกลยุทธ์ไปปรับปรุง เป็นต้น

4. องค์ประกอบด้านการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ รูปแบบของนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565ก); Phakamach et al., (2023) ที่พบว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมควรสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง การส่งเสริมคนดี และคนเก่งให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีนัยสำคัญ และการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

5. องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารต้องมีการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rehman & Iqbal (2020) ที่พบว่าในห้วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม ผู้นำต้องทำงานภายใต้แรงกดดันร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีโดยมีการวางแผนกระบวนการพัฒนาคนให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็งและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6. องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ ผู้นำในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศที่ดีและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565ข); Striteska & Prokop (2020); Lin & Yi (2023) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการระดมคนเก่งภายในองค์กรเพื่อใช้ศักยภาพทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย รู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าใจศิลปะการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมทันกาลอีกด้วย

7. องค์ประกอบด้านการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ ผู้นำสถานศึกษาควรมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นผู้มีพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นถึงวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์นวัตกรรม



ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ขององค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565ก); และ Karia & Abu Hassan (2019) ที่พบว่า ผู้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะหาวิธีผสมผสานทักษะ ความรู้ และความคิดที่กระจุกกระจายตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างมีเอกลักษณ์ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอซีทีและนวัตกรรมทางการศึกษาสมัยใหม่

8. องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระตุ้นทางปัญญา จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ ด้วยการใช้กลยุทธ์และหนทางใหม่ ๆ โดยสอดคล้องกับข้อสรุปของ Miller (2019) และผลงานวิจัยของ Bartsch et al. (2021) ที่พบว่า การปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระตุ้นด้านเชิงปัญญาคือการที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ย่อมสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังเป้าหมายด้วยการใช้สติปัญญา

9. องค์ประกอบด้านการพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกประสบการณ์เรียนรู้ให้กับบุคลากรรวมถึงการถ่ายทอดสู่ผู้เรียนเป็นการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aboramadan et al. (2022); Fernandes et al. (2023) ที่พบว่า ผู้นำสามารถนำเสนอความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและการนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ ซึ่งการเรียนรู้สมรรถนะเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานร่วมกับผู้นำได้ทุกสถานการณ์ ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและความไม่แน่นอนของการพัฒนาการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำองค์ประกอบไปกำหนดเป็นเกณฑ์/มาตรฐานประจำตำแหน่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวบ่งชี้โดยอาจจัดเป็นชุดฝึกสำหรับพัฒนาตนเองโดยจำแนกตามสมรรถนะของผู้บริหารได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (Core) ได้แก่ พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา การมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาชีพ และ 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional) ได้แก่ การพัฒนางานวิชาการ และวิจัยที่เน้นการเรียนการสอน ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถเชิงบวก รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูผู้สอน และบุคลากรให้เท่าทันต่อการพลิกโฉมทางการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษาบริบทใหม่

2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาสำหรับการใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.3 ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อพัฒนาระบบบทันทีของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยและมุ่งมั่นพัฒนาไปสู่สากล

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *สถานภาพการผลิตและพัฒนาครูในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, และ วิบูลย์ ผกามาศ. (2565ก). การศึกษาองค์ประกอบของการจัดองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษายุคดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย. *วารสารคุรุสภาวิทยากร*, 3(2), 33-49.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, วิบูลย์ ผกามาศ, อาศิรา ราชเวียง, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และ สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. (2565ข). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป. *วารสารบริการวิชาการสถาบันอุดมศึกษาไทยรับใช้สังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 3(2), 1-19.
- Aboramadan, M., Dahleez, K.A., & Farao, C. (2022). Inclusive Leadership and Extra-role Behaviors in Higher Education: Does organizational learning mediate the relationship?. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 397-418.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership Matters in Crisis-Induced Digital Transformation: How to Lead Service Employees Effectively During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.
- Fernandez, A.A., & Shaw, G.P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Fernandes, V., Wong, W., & Noonan, M. (2023). Developing Adaptability and Agility in Leadership Amidst the COVID-19 Crisis: Experiences of Early-career School Principals. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 483-506.
- Karia, N., & Abu Hassan Asaari, M.H. (2019). Leadership Attributes and Their Impact on WorkRelated Attitudes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5), 903-919.
- Lin, Q., & Yi, L. (2023). Survival of the Fittest: the Multiple paths of Entrepreneurial Leadership Driving Adaptive Innovation in Uncertain Environment. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1150-1167.
- Miller, A.E. (2019). *Leadership Theory Analysis: Adaptive Leadership*. Teaching Course, Azusa Pacific University. 1-21.



- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampant, S. (2023). Conceptualization and Development of Digital Leadership to Drive Corporate Digital Transformation for Sustainable Success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-29.
- Rehman, U.U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of Knowledge-Oriented Leadership, Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance in Higher Education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758.
- Sinlarat, P. (2020). The Path to Excellence in Thai Education. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 1(2), 60-75.
- Striteska, M.K., & Prokop, V. (2020). Dynamic Innovation Strategy Model in Practice of Innovation Leaders and Followers in CEE Countries-A Prerequisite for Building Innovative Ecosystems. *Sustainability*, 12(9), 1-20.
- Yıldırım, S., Bostancı, S.H., Yıldırım, D.Ç., & Erdoğan, F. (2021). Rethinking Mobility of International University Students during COVID-19 Pandemic. *Higher Education Evaluation and Development*, 15(2), 98-113.