



ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากร  
ตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน\*

THE PRIORITY NEEDS IN DEVELOPING TEACHERS IN POTISARNPITTAYAKORN  
SCHOOL BASED ON THE CONCEPT OF ADAPTIVE LEADERSHIP

<sup>1</sup>กเมอ วรรณประเสริฐ Kacher Wannaprasert

<sup>2</sup>อภิรดี จรียารังษีโรจน์ Apiradee Jariyarangsiroge

<sup>1,2</sup>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Chulalongkorn University, Thailand

Corresponding Author E-mail: 6480182927@student.chula.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนโพธิสารพิทยากร ผู้ให้ข้อมูล 113 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 5 คน และครู จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.387) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นรายด้าน พบว่า การมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.415) รองลงมา คือ มีอิสระในการทำงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.412) ด้านมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub> = 0.396) ด้านการรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ (PNI<sub>modified</sub> = 0.386) ด้านมีทักษะการจัดการในองค์กร (PNI<sub>modified</sub> = 0.361) และการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.355) วิธีพัฒนาครูที่ได้จากแบบสอบถามในด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาในเวลาปฏิบัติงานด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองและการอบรมสัมมนา

**คำสำคัญ:** การพัฒนาครู, ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, ความต้องการจำเป็น



## Abstract

The objective of this research was to study a need assessment of developing adaptive leadership of Potisarnpittayakorn School's teachers. This study was conducted with descriptive research methods. The population was Potisarnpittayakorn School's staffs consist of 5 administrators and 108 teachers. The research instruments were the need assessment of developing adaptive leadership of Potisarnpittayakorn School's teachers. The data was analyzed by frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and  $PNI_{modified}$ . The research shows that the priority need index overall was ( $PNI_{modified} = 0.387$ ). Organizational Vision and Goal Orientation was the highest priority need index ( $PNI_{modified} = 0.415$ ) when analyzed each expert learner attribute aspect, followed by Autonomy in Work ( $PNI_{modified} = 0.412$ ), Continuous Adaptation and Resilience to Change Challenges ( $PNI_{modified} = 0.396$ ), Effective Listening and Understanding Communication ( $PNI_{modified} = 0.386$ ), Organizational Management Skills ( $PNI_{modified} = 0.361$ ) and Continuous Development and Learning ( $PNI_{modified} = 0.355$ ), Teacher development methods from questionnaires of the 3 highest priority needs index aspects consisting of on the job training with learning through work practice and off the job training with Self – directed learning and the training/seminar/workshop methods.

**Keywords:** Teachers Development, Adaptive Leadership, Needs Assessment.

## บทนำ

จากร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่ได้ระบุทิศทางและประเด็นการพัฒนาที่ประเทศควรให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปี ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนที่มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ต้องการมุ่งเน้นและบรรลุภายในห้วงเวลาของแผน โดยแผนฯ ต้องสามารถชี้ชัดถึงเป้าหมายหลักที่ประเทศไทยต้องดำเนินการให้เกิดผล และเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายย่อยในมิติที่เกี่ยวข้องของแต่ละด้านที่ต้องเร่งดำเนินการหรือต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป้าหมายหลักบรรลุผล สามารถที่จะสนับสนุน ให้ประเทศสามารถปรับปรุงจุดอ่อน ลดข้อจำกัดเดิมที่มีและพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับพลวัตและเงื่อนไขใหม่ของโลก เพื่อให้ประเทศไทยสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนที่มากขึ้นของโลกยุคใหม่ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

มาตรฐานการศึกษาของชาติได้มีการกำหนดเป้าหมายสำคัญในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา คือ การให้อิสระสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตามความถนัดของผู้เรียนที่สอดคล้องกับกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดว่าสถานศึกษาเป็นผู้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (การประเมินตนเอง) โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามบริบท ระดับ และประเภทการศึกษาของสถานศึกษา และให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ



มหาชน) ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกตามรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาและประเด็นอื่นๆ ผ่านหน่วยงานต้นสังกัด โดยมุ่งหมายให้เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับโรงเรียนโพธิสารพิทยากร (2564) ได้ดำเนินการปรับหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษา 2563 เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานระดับสากล เป็นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนของชาติให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 โลกในศตวรรษที่ 21 และทัดเทียมกับนานาชาติ ผู้เรียนดำรงชีวิตอย่างสร้างสรรค์ในประชาคมโลกตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความพร้อมในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ตรงวิชาชีพที่ตนถนัดและได้เพิ่มหลักสูตรห้องเรียนหุ่นยนต์ขึ้น ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นห้องเรียนหุ่นยนต์โดยเฉพาะและเป็นวิชาเพิ่มเติมในห้องเรียนโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program / Intensive English Program) สำหรับระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจะเปิดเป็นวิชาเพิ่มเติมในแผนการเรียนเตรียมอาชีพ ซึ่งจะต้องจัดทำหลักสูตร ห้องเรียน และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน

การปฏิรูปการศึกษาที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อให้คุณครูเปลี่ยนแปลงแนวคิดและกระบวนการจัดการเรียนการสอน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ เป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุข ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้น ควรจะต้องมีการพัฒนาที่ตัวคุณครูก่อนในทุกด้าน มีคุณลักษณะสมกับการที่วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง (สุภาพ, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุดารัตน์ สารสว่าง, 2019) และต้องการบุคคลที่มีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์มีความกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่ยากๆ และมีเจตนาารมณ์ที่แน่วแน่ในการพัฒนาการศึกษาของชาติมาเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2545)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นภาวะที่มีความสำคัญมาก เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมการปรับตัวในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังที่ Yukl et al. (2010) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความสำคัญเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรซึ่งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น การปรับตัว และก้าวทันนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้น การค้าระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ค่านิยมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป บุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ การเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสารระยะไกลผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ตลอดเวลาให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับ Bagwell (2020) ได้พิสูจน์ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดทางด้านการศึกษาในช่วงการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส โรงเรียนจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนที่ไม่มี ความแน่นอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อสนับสนุนโรงเรียนของตนให้พร้อมรับ ความท้าทาย ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความสำคัญช่วยสร้างความยืดหยุ่นในขณะที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้สึกร่วมกันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใน



ขณะเดียวกันสามารถสร้างความสามารถส่วนบุคคลเพื่อรับมือช่วงวิกฤตให้บุคลากรมีไหวพริบ ปรับตัว และพัฒนาความรู้สึกล้มมีความมั่นคงมากขึ้น

แนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นแนวคิดที่จะช่วยพัฒนาครูให้เตรียมความพร้อมในการทำงาน ส่งเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงาน พร้อมปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) ได้อธิบายความหมายไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนเพื่อให้สมาชิกในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถบริหารความรู้และสร้างนวัตกรรม สามารถนำพาสมาชิกดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะของผู้นำรูปแบบหนึ่งที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดระยะเวลา และดังที่ ริชชี พงา และคณะ (2563) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า ความสามารถในการจัดการกับความท้าทายที่ยากลำบาก จากความกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร พยายามหาวิธีการโน้มน้าวให้คนในองค์กรหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาเพื่อเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังคมยุคปัจจุบัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญมากในการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรและเป็นทุนที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงมีส่วนเสริมสร้างหลักประกันให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จในอนาคต บทบาทของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งเน้นแนวทางเชิงรุกมากขึ้น กล่าวคือ ขยายจากงานเชิงสนับสนุนไปสู่งานเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรหรือธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้มากขึ้น ตลอดจนต้องสามารถปรับตัวและรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2563) ครูเป็นบุคคลสำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาผู้เรียน และก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญในประเทศ การพัฒนาครูจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาเพื่อให้ครูเป็นครูมืออาชีพจึงนับว่าเป็นอีกหนึ่งภารกิจที่ผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญ (สุพจี สุภาพ และคณะ 2019) และกมล รอดคล้าย (2560) ได้กล่าวไว้ในรายงานเรื่องระบบและรูปแบบการผลิตครูและระบบวิจัยของสถาบันผลิตครูที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากลว่า ครูคือบุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษาทุกระดับ เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรมและจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การศึกษาการพัฒนาตนเองของครูทำให้ทราบถึงวิธีการเรียนรู้ของครูและการแปลงความรู้ไปสู่การฝึกฝนเพื่อนำไปใช้กับนักเรียน (Beatrice Avalos, 2011) และเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าครูมีความพร้อมในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างดี (Darling-Hammond et al., 2017)

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องและการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากร ตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาครูให้มีศักยภาพ มีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม มีกระบวนการปรับองค์การ



ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัดนำไปสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนในที่สุด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากร ตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ นำข้อมูลที่ได้นำมาคำนวณหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนโพธิสารพิทยากร ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 คน และครูผู้สอน 108 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 113 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง และวิทยฐานะ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual – response format) มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ของ John W. Best (1981)

2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาครู กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย สร้างผังโครงสร้างเครื่องมือและข้อคำถามในการสอบถามให้ชัดเจนตามผังโครงสร้างเครื่องมือวิจัย โดยกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับออกแบบและสร้างแบบตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถาม กำหนดความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ ได้ข้อคำถามทั้งหมด 21 ข้อ และหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้ พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 มีจำนวน 14 ข้อ และข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.67 มีจำนวน 7 ข้อ รวมทั้งฉบับมีค่า IOC เท่ากับ 0.89 แสดงว่าแบบสอบถามที่จะนำไปใช้วัดได้ตรงตามจุดประสงค์ รวมทั้งตรวจสอบและปรับแก้ไขถ้อยคำภาษาให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์



จากโรงเรียนโพธิสารพิทยากรในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ให้ข้อมูลดำเนินการตอบแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ จากระหัสคิวอาร์โค้ด ผ่าน Google Form ใช้ระยะเวลาเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 21 วัน ผู้วิจัยได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 90 โดยในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นอยู่ภายใต้การให้คำปรึกษาแนวทางในการเก็บข้อมูลจากอาจารย์ที่ปรึกษาและแบบสอบถามทุกฉบับ ผ่านการตรวจสอบแล้วว่า ผู้ให้ข้อมูลตอบคำถามครบถ้วนทุกประเด็นคำถามอย่างสมบูรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยคำนวณความต้องการจำเป็นจากสูตรการคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็น แล้วจึงจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พบผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยภาพรวมตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ในภาพรวม

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>Modified</sub>	อันดับ
	(M)	(S.D.)	Level	(M)	(S.D.)	Level		
1. การมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร	3.35	0.587	ปานกลาง	4.73	0.487	มากที่สุด	0.415	1
2. การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.55	0.620	ปานกลาง	4.81	0.423	มากที่สุด	0.355	6
3. การรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ	3.46	0.561	ปานกลาง	4.79	0.441	มากที่สุด	0.386	4
4. มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง	3.47	0.643	ปานกลาง	4.84	0.404	มากที่สุด	0.396	3
5. มีอิสระในการทำงาน	3.42	0.679	ปานกลาง	4.82	0.409	มากที่สุด	0.412	2
6. มีทักษะการจัดการในองค์กร	3.53	0.702	ปานกลาง	4.80	0.432	มากที่สุด	0.361	5
<b>ผลรวม</b>	<b>3.46</b>	<b>0.632</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.80</b>	<b>0.433</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.387</b>	



จากตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยภาพรวม สำหรับสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $M = 3.46, S.D. = 0.632$ ) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $M = 3.55, S.D. = 0.620$ ) รองลงมา คือ มีทักษะการจัดการในองค์กร ( $M = 3.53, S.D. = 0.702$ ) มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ( $M = 3.47, S.D. = 0.643$ ) การรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ ( $M = 3.46, S.D. = 0.561$ ) มีอิสระในการทำงาน ( $M = 3.42, S.D. = 0.679$ ) และการมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ( $M = 3.35, S.D. = 0.587$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.80, S.D. = 0.433$ ) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.84, S.D. = 0.404$ ) รองลงมา คือ มีอิสระในการทำงาน ( $M = 4.82, S.D. = 0.409$ ) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.81, S.D. = 0.423$ ) มีทักษะการจัดการในองค์กร ( $M = 4.80, S.D. = 0.432$ ) การรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ ( $M = 4.79, S.D. = 0.441$ ) และการมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ( $M = 4.73, S.D. = 0.487$ ) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยภาพรวม คือ ( $PNI_{Modified} = 0.387$ ) องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.415$ ) รองลงมา คือ มีอิสระในการทำงาน ( $PNI_{Modified} = 0.412$ ) มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{Modified} = 0.396$ ) การรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ ( $PNI_{Modified} = 0.386$ ) มีทักษะการจัดการในองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.361$ ) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{Modified} = 0.355$ ) ตามลำดับ

## 2. รูปแบบและวิธีการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบและการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 113 ฉบับ จำแนกตามรูปแบบการพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนาในระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) และ 2) การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) โดยมีรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รูปแบบและวิธีการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ลำดับความต้องการจำเป็น	ประเด็น	วิธีการการพัฒนาคู						
		การพัฒนาในระหว่างการปฏิบัติงาน				การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน		
		การโค้ช	ระบบพี่เลี้ยง	การเรียนรู้จากการทำงาน	การหมุนเวียนงาน	การอบรมและสัมมนา	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	การศึกษาดูงาน
1. การมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ( $PNI_{modified} = 0.415$ )	F	76	62	90	33	68	71	33
	P	67.26	54.87	79.65	29.20	60.18	62.83	29.20



ลำดับความต้องการจำเป็น	ประเด็น	วิธีการพัฒนาครู						
		การพัฒนาในระหว่างการปฏิบัติงาน				การพัฒนานอกเวลา		
		การโค้ช	ระบบพี่เลี้ยง	การเรียนรู้จากการทำงาน	การหมุนเวียนงาน	การอบรมและสัมมนา	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	การศึกษาดูงาน
2. มีอิสระในการทำงาน (PNI <sub>modified</sub> = 0.412)	F	24	22	94	32	28	91	25
	P	21.24	19.47	83.19	28.32	24.78	80.53	22.12
3. มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (PNI <sub>modified</sub> = 0.396)	F	72	62	94	72	72	43	64
	P	63.72	54.87	83.19	63.72	63.72	38.05	56.64
4. การรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ (PNI <sub>modified</sub> = 0.386)	F	70	65	87	19	70	40	28
	P	61.95	57.52	76.99	16.81	61.95	35.40	24.78
5. มีทักษะการจัดการในองค์กร (PNI <sub>modified</sub> = 0.361)	F	67	27	89	36	77	72	28
	P	59.29	23.89	78.76	31.86	68.14	63.72	24.78
6. การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (PNI <sub>modified</sub> = 0.355)	F	74	66	97	32	79	45	68
	P	65.49	58.41	85.84	28.32	69.91	39.82	60.18

หมายเหตุ F: Frequency Value, P: Percentage, PNI<sub>modified</sub>: Modified Priority Needs Index

จากตารางที่ 2 แนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยภาพรวม จากแบบสอบถาม พบว่า การมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร วิธีการพัฒนาที่มีความถี่สูงสุด คือ การเรียนรู้จากการทำงาน (f=90) รองลงมา คือ การโค้ช (f=76) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (f=71) การอบรมและสัมมนา (f=68) ระบบพี่เลี้ยง (f=62) การหมุนเวียนงาน (f=33) และการศึกษาดูงาน (f=33) ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า วิธีการพัฒนาที่มีความถี่สูงสุด คือ การเรียนรู้จากการทำงาน (f=97) รองลงมา คือ การอบรมและสัมมนา (f=79) การโค้ช (f=74) การศึกษาดูงาน (f=68) ระบบพี่เลี้ยง (f=66) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (f=45) และการหมุนเวียนงาน (f=32) ตามลำดับ

ด้านการรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ พบว่า วิธีการพัฒนาที่มีความถี่สูงสุด คือ การเรียนรู้จากการทำงาน (f=87) รองลงมา คือ การโค้ช (f=70) การอบรมและสัมมนา (f=70) ระบบพี่เลี้ยง (f=65) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (f=40) การศึกษาดูงาน (f=28) และการหมุนเวียนงาน (f=19) ตามลำดับ

ด้านมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง พบว่า วิธีการพัฒนาที่มีความถี่สูงสุด คือ การเรียนรู้จากการทำงาน (f=94) รองลงมา คือ การโค้ช (f=72) การหมุนเวียนงาน (f=72) การอบรมและสัมมนา (f=72) การศึกษาดูงาน (f=64) ระบบพี่เลี้ยง (f=62) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (f=43) ตามลำดับ



ด้านมีอิสระในการทำงาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาที่มีความถี่สูงสุด คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (f=94) รองลงมา คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (f=91) การหมุนเวียนงาน (f=32) การอบรมและสัมมนา (f=28) การศึกษาดูงาน (f=25) การโค้ช (f=24) และระบบพี่เลี้ยง(f=22) ตามลำดับ

ด้านมีทักษะการจัดการในองค์กร พบว่า วิธีการพัฒนาที่มีความถี่สูงสุด คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (f=89) รองลงมา คือ การอบรมและสัมมนา (f=77) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (f=72) การโค้ช (f=67) การหมุนเวียนงาน (f=36) การศึกษาดูงาน (f=28) และระบบพี่เลี้ยง (f=27) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาวิถีและการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความคล้ายคลึงกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวิธีการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้ครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนส่วนใหญ่มีจำนวน 3 วิธีการ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การอบรมและสัมมนา และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

บทความนี้เป็นเพียงการนำประเด็นการพัฒนาครูมาผนวกกับประเด็นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดในพัฒนาครูตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งได้มาจากการใช้เกณฑ์การประเมินความต้องการจำเป็นที่กำหนดว่า ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) เท่ากับหรือมากกว่า 0.300 ถือว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลที่ค้นพบนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาครูและดำเนินการเชิงนโยบายในอนาคต เพื่อส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนต่อไป

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบผลการวิจัยที่นำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรมีความต้องการพัฒนามากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า ครูให้ความสำคัญในการสร้างทางเลือกและการมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปี 2564 พบว่า โรงเรียนโพธิสารพิทยากรได้ปรับหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีวิสัยทัศน์เพื่อส่งเสริมผู้เรียนตามความถนัดและตามความสนใจ ด้วยการกำหนดแผนการเรียนเตรียมอาชีพและห้องเรียนพิเศษ ครูจึงต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้ตนเองสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนและมีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามหลักสูตรของสถานศึกษา ซึ่งบ่งชี้ว่า ครูต้องเป็นผู้มีความเข้าใจและมีวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาและมีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2563) สอดคล้องกับการวิจัยของ Grashow et al. (2009) ที่ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ การมีวิสัยทัศน์มีความเข้าใจที่ถูกต้องและความชัดเจนในวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรนำไปสู่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจในค่านิยมขององค์กรและสร้างแรงจูงใจเพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Glover et al. (2002) พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวมคือผู้นำจะต้องมีการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความเข้าใจ และตระหนักถึงนโยบายขององค์กรมีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมและตอบสนองสถานการณ์ต่างๆ มีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์กร มีความสามารถในการจัดการในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำการ



ปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือจะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกที่เหมาะสมและวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม

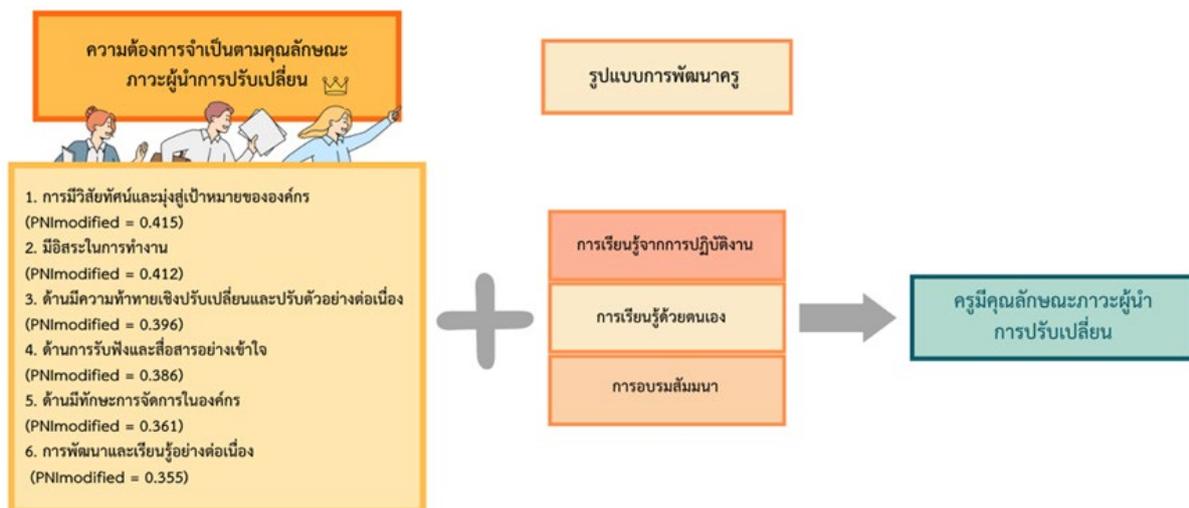
ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 คือ มีอิสระในการทำงาน ซึ่งภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะต้องมีอิสระในการทำงาน มีอิสระทางความคิด การตัดสินใจและหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งบ่งชี้ว่า ในการเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการควบคุมเวลาในการปฏิบัติงาน หยุดพักงาน ควบคุม อัตราความเร็วของการปฏิบัติงาน มีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ และมีอิสระในการพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน (ฉันทวรรณ เอ่งฉ้วน, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับมินา เกาท์นัททอง (2550) ที่กล่าวว่า ความเป็นอิสระจะเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีอิสระในการตัดสินใจ ช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์เกิดจินตนาการ เพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Grashow et al. (2009) พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ การให้รางวัลและการยอมรับในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน

ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 คือ มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากร มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการเป็นบุคคลที่เป็นผู้มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนโพธิสารพิทยากรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทั้งการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอย่างหลากหลาย ผู้เรียนสามารถระบุเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน และสามารถศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตนเองต้องการ ยกกระดับแหล่งเรียนรู้ให้มีความทันสมัย สร้างบรรยากาศเชิงบวกในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ซึ่งบ่งชี้ว่า ครูต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว สร้างความมั่นใจภายในตนและความเชื่อในตนเองที่มีความยืดหยุ่นมุ่งความสำเร็จ มีความกล้าที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะปรับตัวอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านพฤติกรรม สภาพแวดล้อมทางสังคม และทางวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมให้เกิดแนวทางใหม่ในการปฏิบัติที่ดี (รัชนิ พจนา, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับ Bagwell (2020) ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและการดำเนินการ พบว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดทางด้านการศึกษาในช่วงการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส โรงเรียนจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนที่ไม่มีความแน่นอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อสนับสนุนโรงเรียนของตนให้พร้อมรับความท้าทาย ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความสำคัญช่วยสร้างความยืดหยุ่นในขณะที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้สึกร่วมกันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกันก็สร้างความสามารถส่วนบุคคลเพื่อรับมือช่วงวิกฤต ให้บุคลากรมีไหวพริบ ปรับตัวและพัฒนาความรู้สึกลึกให้มีความมั่นคงมากขึ้น

### องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยคือการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นตามข้อย่อยของคุณลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พบว่า การมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.415$ ) รองลงมา คือ มีอิสระในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.412$ ) ด้านมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.396$ ) ด้านการรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.386$ ) ด้าน

มีทักษะการจัดการในองค์กร ( $PN_{\text{modified}} = 0.361$ ) และการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ( $PN_{\text{modified}} = 0.355$ ) วิธีพัฒนาครูที่ได้จากแบบสอบถามในด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาในเวลาปฏิบัติงานด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองและการอบรมสัมมนา และหากโรงเรียนโพธิสารพิทยากรได้ดำเนินการพัฒนาครูตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะนำไปสู่การเป็นบุคคลที่สร้างความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร มีการรับฟังและสื่อสารอย่างเข้าใจ มีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างอำนาจและอิสระในการทำงาน มีทักษะการจัดการอย่างยุติธรรม และมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและปรับตัวอย่างต่อเนื่องภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารของโรงเรียนโพธิสารพิทยากร ควรมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรให้แก่ครูในสถานศึกษา ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูเป็นลำดับแรก

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงควรสื่อสารและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้ครูมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกันในสถานศึกษา

1.2 กลุ่มบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ให้มีระดับของการเป็นครูตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพิ่มมากขึ้น



เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า วิธีพัฒนาครูให้เป็นครูตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานมีค่าความถี่สูงสุดจึงควรพัฒนาทักษะกระบวนการผ่านปฏิบัติงานจริงจนเกิดความชำนาญจากเรียนรู้งานโดยตรงในกลุ่มงาน โดยมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงานของครู

1.3 ผู้บริหาร ควรนำแนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไปปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาครูโรงเรียนโพธิสารพิทยากรตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการอบรมสัมมนาของครู ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาและเตรียมความพร้อมของครูในการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของครูในทุกๆ ด้าน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครูในสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้และเกิดประสิทธิผลในการทำงานต่างๆ

2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในประชากรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เช่น ระดับกลุ่มโรงเรียน หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากมีความแตกต่างกันทั้งในด้านวิสัยทัศน์ บริบท และจำนวนบุคลากร เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอื่นๆ ต่อไป

2.3 ควรมีการวิจัยที่เป็นการศึกษาผลของการนำแนวทางการพัฒนาครูตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไปใช้เนื่องจากแนวทางการพัฒนาครูตามแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในครั้งนี้ได้มีวิธีการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อเป็นการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## เอกสารอ้างอิง

- กมล รอดคล้าย. (2560). ระบบและรูปแบบการผลิตครูและระบบวิจัยของสถาบันผลิตครูที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- ฉันทวรรณ เอ็งฉ้วน. (2560). อิทธิพลของควมมีอิสระในการทำงานกับบุคลิกภาพด้านเปิดรับประสบการณ์และบุคลิกภาพด้านสำนึกในหน้าที่และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในจังหวัดชุมพร. วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม. 7(1). 104-123.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2563). การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- มีนา เกาทันท์ทอง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความเป็นอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล การได้รับการเสริมพลังอำนาจในงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ



- โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชณี พจนา, วิโรจน์ สารรัตน์ และไพศาล สุวรรณน้อย. (2563). ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. **วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ**. 38(1). 187-195.
- โรงเรียนโพธิสารพิทยากร. (2564). **รายงานผลการประเมินสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนโพธิสารพิทยากร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). (ร่าง) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุพจี สุภาพ, พร่อมพิไล บัวสุวรรณ และสุदारัตน์ สารสว่าง. (2019). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาครูมืออาชีพในสังคมไทยปัจจุบัน. **วารสารมหาจุฬาริชาการ**. 6(1). 226.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น**. 17(2). 28-40.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. **Journal of School Administration Research and Development**. 5. 30-34.
- Beatrice Avalos. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. **Teaching and Teacher Education**. 27(1). 10-20.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M. (2017). **Effective Teacher Professional Development**. Palo Alto, Learning Policy Institute.
- Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. (2002). Adaptive leadership: When change is not enough (part one). **Organization Development Journal**. 20(2). 15.
- Grashow, A., Heifetz, R., & Linsky, M. (2009). **The theory behind the practice: A brief introduction to the adaptive leadership framework**. Boston MA: Harvard Business Press.
- John W. Best. (1981). **Research in Education**. Boston MA.: Allyn and Bacon.
- Yukl, Gary, Mahsud, & Rubina. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. **Consulting Psychology Journal: practice and research**. 62(2). 81.