

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน  
เป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

The Relationship between Adaptive Leadership of School  
Administrators and Teamwork according to the Opinion of Teachers  
in Sueksa Songkhro Schools in Three Southern Border Provinces

ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์

Yamin Daharee and Chawalit Kerdtip

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani campus

E-mail : min\_numin@hotmail.com

Date Received : 24 May 2023 Date Revised : 6 December 2023

Date Accepted : 6 December 2023 Date Published online : 27 December 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์วิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้น 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 3 เครื่องมือ ได้แก่ 1) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย

1) ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง ( $r_{xy} = .814$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการปรับตัว การทำงานเป็นทีม ทัศนะ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

### Abstract

This quantitative research aimed to study 1) the level of school administrators' adaptive leadership, 2) to study the level of teamwork and 3) the relationship between school administrators' adaptive leadership and teamwork according to the opinion of teachers in Sueksa Songkhro Schools in three southern border provinces. The sample used in the research were 144 teachers in the Sueksa Songkhro Schools under the Office of Special Education Administration in Thailand's three southern border provinces in the academic year 2022. The research tool was a five-Likert-scales questionnaire. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The research findings were as follows: 1) The overall level of school administrators' adaptive leadership according to the opinion of teachers in in Sueksa Songkhro Schools in Three Southern Border Provinces was at a high level. 2) The overall level teamwork in schools according to the opinion of teachers in in Sueksa Songkhro Schools in Three Southern Border Provinces was at a high level. 3) The relationship between the school administrators adaptive leadership and teamwork according to the opinion of teachers in Sueksa Songkhro Schools, Three Southern Border Provinces, overall, had a positive relationship at a high level ( $r_{xy} = .814$ ), at statistical significance level of .01.

**Keywords:** Adaptive leadership, Teamwork, Opinion, Sueksa Songkhro Schools.

## บทนำ

สังคมไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการปรับตัว ปรับวิธีการคิด และเตรียมความพร้อมที่จะเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์การต่าง ๆ รวมทั้งสถานศึกษามีความจำเป็นต้องปรับตัว (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2563) เพื่อความอยู่รอดและเพื่อความยั่งยืนขององค์การในระยะยาวซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และยังคงตอบสนองต่อแนวโน้มทางการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ (Jones, 2019)

การเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการปรับตัว (Adaptive Leadership) พร้อมเปิดใจเรียนรู้สิ่งท้าทายที่กำลังเผชิญร่วมกับสมาชิกของทีมในการรับมือกับสถานการณ์ เพื่อปรับสภาพขององค์การให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่มีความยืดหยุ่น ไม่ตายตัวได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญอย่างรวดเร็วและหลากหลาย (ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, และจิรนนท์ ใหญ่ถ้อย, 2565) ตลอดจนสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Heifetz (2020) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการปรับตัวต้องนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤตการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญได้ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การได้ทั้งระบบ และสร้างทีมงาน (Team work) ที่มุ่งมั่น ท่วมเทให้องค์การบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งส่งผลให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เกิดความก้าวหน้าในท่ามกลางสถานการณ์วิกฤติได้ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2564)

ปัจจุบันองค์การทางการศึกษาหลาย ๆ องค์การกำลังเผชิญกับผลกระทบที่เกิดขึ้น และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นองค์การทางการศึกษาหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นค่อนข้างมาก เนื่องจากโรงเรียนมีบริบทเป็นโรงเรียนประจำ นักเรียนพักอาศัยอยู่โรงเรียน 24 ชั่วโมง ประกอบกับนักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เป็นกลุ่มนักเรียนด้อยโอกาสทางการศึกษา ทั้ง 10 ประเภท (กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส, 2564) และในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาอีกหนึ่งประเภทคือ เด็กที่ครอบครัวได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนั้นการบริหารงานภายในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์จึงมีความแตกต่างจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป

การบริหารงานของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ทั้งทางด้าน การเปิดโอกาสรับเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาทุกประเภทเข้าศึกษา ด้านบริบทที่จัดให้นักเรียนอยู่ประจำกินนอน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเรียน มีบริการปัจจัยสี่ เครื่องเขียน หนังสือเรียน ตลอดจนการใช้ส่วนตัวของนักเรียน และด้านการจัดการเรียนการสอน ที่มีการสอนด้านวิชาการตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาชีพตามหลักสูตรอาชีพเพื่อการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นหรือชุมชนของนักเรียน และเปิดโอกาสให้นักเรียนเลือกอาชีพ

ฝึกการปฏิบัติ ตามความสนใจและความถนัด โดยใช้เวลาก่อนและหลังเลิกเรียน ตลอดจนใช้วันหยุด เพื่อให้ให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน และสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในอนาคต นอกจากนี้ยังเน้นทักษะการดำเนินชีวิตในระบบหอนอนที่ฝึกให้นักเรียนอยู่ร่วมกันในระบบครอบครัว โดยมีครูเป็นครูพ่อ ครูแม่ที่คอยช่วยเหลือ ปกครองในด้านความประพฤติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงต้องทำส่งเสริมการไม่แบ่งแยกกลุ่มชาติพันธุ์ (Hallinger & Heck, 1998) สิ่งสำคัญ คือ ข้อกังวลด้านความปลอดภัย ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวประสบปัญหาด้านความปลอดภัย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความเป็นผู้นำแบบปรับตัวช่วยในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อรักษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเอื้ออำนวย (Heifetz & Laurie, 1997) และข้อจำกัดด้านทรัพยากร โรงเรียนเหล่านี้มีทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งทำให้ยากต่อการปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ (Oplatka, 2012) รวมถึงการพัฒนาครูที่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนสร้างความเป็นทีม พัฒนาครูที่ไม่มีทักษะและกรอบความคิดที่ต้องดูแลและช่วยเหลือนักเรียนอย่างใกล้ชิดแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป (Fullan, 2002)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจุบันผู้ที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับตัวกับการทำงานเป็นทีมค่อนข้างน้อย ยังไม่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว ทั้งที่ภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กัน ดังที่ ภัทราภรณ์ หลอดเหลา, วาโร เฟ็งสวัสดิ์, และวันเพ็ญ นันทะศร (2565) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นผู้นำทีมที่ต้องพร้อมรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกของทีมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมให้มีความเหมาะสม จนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Blake and Mouton (1964) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมผู้นำจะให้ความสนใจทั้งเรื่องของงาน และการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการยกระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ และสถานศึกษาในสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

## บททวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้ได้จากการศึกษาสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและรวบรวมสาระสำคัญ ซึ่งมีรายละเอียด หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัว หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความหมายของทัศนะ และบริบทของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ดังนี้

### ภาวะผู้นำการปรับตัว

ภาวะผู้นำการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญและพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) ในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา เริ่มจากการเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา มีมุมมองที่เปิดกว้างไม่ยึดติด กล้าคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น เรียนรู้ที่จะควบคุมบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยการสร้างสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย ปลูกฝังการเรียนรู้แก่บุคลากร พร้อมส่งเสริมให้คนในองค์กรเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต อีกทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้สามารถจัดการองค์ความรู้ที่มีคุณค่าทั้งทางด้านวิชาการ ด้านทักษะอาชีพ และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนได้ในวงกว้าง (Yukl & Mahsud, 2010; Hogan, 2008; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2563; รัชณี พจนาน, 2561) จากการทบทวนเอกสารดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการปรับเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การรับมือกับสถานการณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะการฟื้นคืนในองค์กร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1) การรับมือกับสถานการณ์

การรับมือกับสถานการณ์ เป็นความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่กำลังเผชิญมีความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในสภาพปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางการรับมือกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอย่างสร้างสรรค์ พร้อมเปิดกว้างทางด้านการคิดเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น กล้าคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติด และมีความยืดหยุ่น โดยปรับตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ (Heifetz, 2020; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009; ญราพัชร วรพงศ์พัชร และคณะ, 2565)

## 2) ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง โดยเข้าใจตนเองและผู้อื่น เกิดความมั่นคงทางอารมณ์ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับกลุ่มคนที่มีความเหมือนและความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ (Goleman, 1998; ธิตาพร แก้วสว่าง, และสมถวิล วิจิตรวรรณ, 2564; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009)

## 3) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ เพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกันในทีมงานเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ โดยการพัฒนาระบบและโครงสร้างการทำงาน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความกลมเกลียวในการทำงาน สร้างบรรทัดฐานใหม่ที่ช่วยให้้องค์การสามารถรับมือกับกระแสความท้าทายในการปรับตัว สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดการทุ่มเทและพยายามเจริญเติบโตในรูปแบบใหม่อย่างสุดความสามารถ และสร้างคุณค่าของการทำงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สู่การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง (ณฐาพัชร์ วรพงษ์พัชร์ และคณะ, 2565; ณัฐพร สายศร, วรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง, และสุดารัตน์ สารสว่าง, 2563; ปัญญา เลิศไกร, ศิริพร หมั่นหัสต์, และลัญจกร นิลกาญจน์, 2560)

## 4) สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมคุณค่าและการปรับตัวของบุคคลในองค์การ เปิดใจเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่กำลังเผชิญ กล้าเปลี่ยนเอกลักษณ์และค้นหาวิธีการเติบโตภายใต้ข้อจำกัดใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้ที่จะควบคุมบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ท้าทาย พร้อมเผชิญกับปัญหาและความขัดแย้งที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม และสร้างทีมผู้นำในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้เติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนปลูกพลังการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้คนในองค์การเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (วราพร องคละออย, 2564; ณัฐพร สายศร และคณะ, 2563)

## 5) สร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์การ

การสร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์การ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญ พร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาการดำเนินงาน ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงตรง และยุติธรรม มีการส่งเสริม

จริยธรรม ส่งเสริมการคิดบวก พร้อมยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นเป็นความรู้ชัดแจ้ง ตลอดจนสามารถค้นคว้าข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองและบุคลากรในองค์กร จนสามารถจัดการองค์ความรู้ที่มีคุณค่าทั้งทางด้านวิชาการและทักษะอาชีพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนได้ในวงกว้าง (Heifetz, 2020; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2563)

### การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดนโยบาย และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กร มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสาร เพื่อประกอบการตัดสินใจของสมาชิกภายในทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีมที่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ พร้อมเปิดใจรับฟังปัญหาระหว่างสมาชิกในทีมด้วยความเข้าใจ มีความจริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ทุกคนในทีมเกิดความผูกพันกับทีม และสมาชิกในทีมทุกคนมีการนำผลการปฏิบัติงานของทีมมาพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการทำงานเป็นทีมขององค์กร (อุทุมพร จันทร์สิงห์, 2561; ทิศนา ขัมมณี, 2553; Robbins, 2001; Woodcock, 1989)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถจำแนกคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมออกเป็น 3 ด้าน และแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ความร่วมมือของทีมในองค์กร

ความร่วมมือของทีมในองค์กร เป็นการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดนโยบาย และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสาร เพื่อประกอบการตัดสินใจ และร่วมกันแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมที่กำหนด (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2564; ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย, และสุชาติ บางวิเศษ, 2563; Woodcock, 1989)

#### 2) การติดต่อสื่อสารของทีมในองค์กร

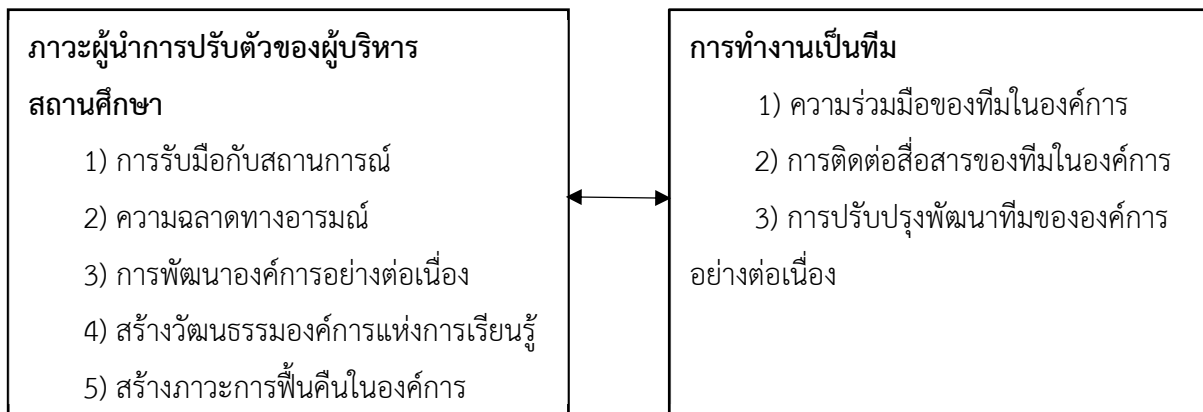
การติดต่อสื่อสารของทีมในองค์กร เป็นการรับฟังปัญหาของการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีมด้วยความเข้าใจ ช่วยกันคิดและแก้ปัญหาเมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สามารถแก้ไขได้ทันที่ที่ ตลอดจนมีการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันอย่างอิสระ (Romig, 1996; ณพัทธ์อร เสงสมบูรณ์, 2564)

### 3) การปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นนำผลการปฏิบัติงานของทีมมาพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดกับการทำงานเป็นทีมขององค์กร (ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอติชัย และสุชาติ บางวิเศษ, 2563; Romig, 1996)

#### กรอบการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบการวิจัย

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีเนื้อหารายละเอียด ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 238 คน จาก 4 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัดนราธิวาส โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 40 จังหวัดปัตตานี โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 41 จังหวัดยะลา และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์นราธิวาส

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 144 คน จาก 4 โรงเรียน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และเพื่อให้ได้ข้อมูลของ



ผู้ตอบแบบสอบถามที่ครอบคลุมทั้ง 4 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์การสุ่ม จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการหยิบฉลากรายชื่อแบบไม่ใส่คืน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามเกณฑ์

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มีสองตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การรับมือกับสถานการณ์ 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง 4) สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) สร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์การ และการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) ความร่วมมือของทีมในองค์การ 2) การติดต่อสื่อสารของทีมในองค์การ และ 3) การปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์การอย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มีสองตอน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert's (Likert's Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม นำเครื่องมือทั้งสองตอนไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรง ทุกข้อมีค่าความตรงตั้งแต่ 0.67 – 1.00 และนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ แบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 มีค่าแอลฟาครอนบัค .885 และ .942 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อส่งให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จำนวน 144 ชุด และส่งกลับทางไปรษณีย์ ภายใน 15 วัน ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมาครบร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วนำผลไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วน จำนวน 144 ฉบับ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อประมวลผลและหาค่าทางสถิติ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และตอนที่ 2 เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งสองตอนวิเคราะห์โดยหา

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายด้านและรายข้อ และจากนั้นจึงวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

**ผลการวิจัย**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการรับมือกับสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา เป็นด้านความร่วมมือของทีมในองค์กร และด้านการติดต่อสื่อสารของทีมในองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ปรากฏผลดังตาราง 1

**ตารางที่ 1** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตัวแปร ภาวะผู้นำการปรับตัว ของผู้บริหารสถานศึกษา	การทำงานเป็นทีม			รวม (Y)
	ความร่วมมือของทีมใน องค์กร (Y <sub>1</sub> )	การติดต่อสื่อสารของทีมใน องค์กร (Y <sub>2</sub> )	การปรับปรุงพัฒนาทีมของ องค์กรอย่างต่อเนื่อง (Y <sub>3</sub> )	
การรับมือกับสถานการณ์ (X <sub>1</sub> )	.668**	.636**	.671**	.699**

ความฉลาดทางอารมณ์ (X <sub>2</sub> )	.718**	.698**	.734**	.762**
การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง (X <sub>3</sub> )	.753**	.716**	.743**	.783**
การสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (X <sub>4</sub> )	.745**	.678**	.756**	.770**
การสร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์การ (X <sub>5</sub> )	.741**	.702**	.744**	.774**
<b>รวม (X)</b>	<b>.779**</b>	<b>.737**</b>	<b>.784**</b>	<b>.814**</b>

### \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P<0.01)

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้านของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน กับการทำงานเป็นทีม พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ด้านการสร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์การ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการรับมือกับสถานการณ์ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้านของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ทั้ง 3 ด้าน กับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ด้านความร่วมมือของทีมน้องการ และด้านการติดต่อสื่อสารของทีมน้องการ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับด้านการปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์การอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูงกว่าด้านอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับด้านความร่วมมือของทีมน้องการ และด้านการรับมือกับสถานการณ์ มีความสัมพันธ์กับด้านการติดต่อสื่อสารของทีมน้องการ อยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพร สายศร วรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง และสุธารัตน์ สารสว่าง (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัว

ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จากผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์กรสูงสุด อาจเนื่องด้วยบริบทของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนประจำ จัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาทั้ง 10 ประเภท และเพิ่มเติมด้านเด็กที่ครอบครัวได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยให้บริการทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของนักเรียน มีการอำนวยความสะดวก บริโภค ฟรีโดยไม่เก็บค่าบริการ และในปัจจุบันโรงเรียนต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับตัว ปรับวิธีการคิด และเตรียมความพร้อมที่จะเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปร่วมกับครูและบุคลากร เพื่อปรับสภาพขององค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอย่างต่อเนื่อง (วาสนา จักรแก้ว, เกศสุตา สิทธิสนธิกุล, และนิโรจน์ สินณรงค์, 2561) โดยมีเป้าหมายให้นักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนมีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครูจึงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์กรสูงสุด

เมื่อศึกษาข้อมูลวิจัยลึกลงไปชี้ชัดว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ทุกแห่งในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมาก ดังที่ ญฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร และคณะ (2565) กล่าวว่า การสร้างภาวะฟื้นคืนในองค์กรเป็นความคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของงานสู่ความสำเร็จ โดยการส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีความเป็นประชาธิปไตย สามารถตัดสินใจด้วยเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม และมีคุณธรรม จริยธรรม โดยคำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสามารถค้นคว้าข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อนำสู่การพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้อุทิศการจัดการเรียนการสอนเน้นการบูรณาการและการทำวิจัยชั้นเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าบริบทของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่มีความแตกต่างจากบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วไป จึงส่งผลให้ครูมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. การศึกษาระดับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนคติของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยภาพรวมและ

รายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณพัทธ์อร เสงสมบุรณ์ (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานศึกษาพิเศษ มีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการ จึงทำให้ครูมีทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์กรอย่างต่อเนื่องสูงสุด อาจเนื่องด้วยบริบทของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนประจำ และจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา การทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากร จึงเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันโรงเรียนกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การร่วมมือกันปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญด้วยวิธีการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กร ตลอดจนมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ครูมีทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมด้านการปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์กรอย่างต่อเนื่องสูงสุด ดังที่ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนก่อนทำกิจกรรม เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงความสามารถของทีมในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการร่วมกันปฏิบัติงานของทีม อีกทั้งครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันกัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการปรับปรุงและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ทุกแห่งในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมาก

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าบริบทของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่มีความแตกต่างจากบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วไป ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาจึงพร้อมเปิดใจเรียนรู้ในสิ่งที่ท้าทายที่กำลังเผชิญร่วมกับทุกคนทุกฝ่าย ทั้งภายในสถานศึกษา และภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา จึงส่งผลให้ครูมีทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนคติของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับปิยรัตน์ ณ นคร และสุดาพร ทองสวัสดิ์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสตูล พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนารายด้านอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับสูงกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีการให้เกียรติไปร่วมงานส่วนตัวของครูและบุคลากรทุกครั้งที่มีโอกาส เช่น งานแต่งงาน งานศพ เป็นต้น เพื่อแสดงถึงความมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังมีความยึดมั่นในคุณธรรม เป็นคนดีด้วยการคิดดี ทำดี พูดดี กล่าวที่จะต่อสู้เพื่อสิ่งที่ถูกต้อง และไม่สนับสนุนในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง โดยได้บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เป็นกิจกรรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ทุกแห่งในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมาก

สอดคล้องกับณัฐพร สายศรี และคณะ (2563) กล่าวว่า การพัฒนารายด้านอย่างต่อเนื่อง เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างแรงจูงใจให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ เรียนรู้ที่จะควบคุมบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ท้าทาย พร้อมเผชิญกับปัญหาและความขัดแย้งที่ครูไม่สามารถแก้ปัญหาได้ โดยการสร้างสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับปัญหาอย่างเปิดเผย เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

อีกทั้งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรับมือกับสถานการณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารสถานศึกษามักไม่ถามหาว่าใครเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดหรือสร้างปัญหาที่กำลังเผชิญขึ้นมา แต่ผู้บริหารสถานศึกษานำการระดมสมองภายในองค์กรร่วมกับครูและบุคลากร เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว และเมื่อบริบทของสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดสภาวะจิตตก ผู้บริหารสถานศึกษามีการใส่ใจและทำความเข้าใจในสิ่งที่ครูและบุคลากรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับณัฐพัชร วรพงศ์พัชร และคณะ (2565) กล่าวว่า การรับมือกับสถานการณ์ เป็นความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ ไม่ยึดติด มีความยืดหยุ่น สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โอกาสและอุปสรรคสู่การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อใช้ในแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

จากผลการวิจัยชี้ชัดว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความสัมพันธ์

กันตามสมมติฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีภาวะผู้นำการปรับตัวที่สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญและพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินงานร่วมกับครูและบุคลากรของสถานศึกษา ในการวางแผนกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กร แบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจภายในทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในทีมที่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ พร้อมเปิดใจรับฟังปัญหาระหว่างกันภายในทีมด้วยความเข้าใจ มีความจริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ทุกคนในองค์กรเกิดความผูกพันกัน เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการทำงานเป็นทีมขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ควรจัดโครงการ กิจกรรม หรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ มีภาวะผู้นำการปรับตัว (Adaptive Leadership) พร้อมเปิดใจเรียนรู้ในสิ่งท้าทายที่กำลังเผชิญร่วมกับครูและบุคลากรในการรับมือกับสถานการณ์ เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคนในองค์กร มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนครูและบุคลากรทุกคนเกิดความผูกพันเต็มใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถอยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้เติบโตแบบยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

1.2 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ควรจัดโครงการ กิจกรรม หรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ มีเทคนิคและวิธีการการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาอุปสรรคที่สถานศึกษาอาจต้องเผชิญ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะได้นำมาประยุกต์ใช้ได้จริง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ของโรงเรียนศึกษาศึกษาสงเคราะห์ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้เกียรติไปร่วมงานส่วนตัวของครูและบุคลากรทุกครั้งที่มีโอกาส เพื่อแสดงถึงความมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และยึดมั่นในคุณธรรม เป็นคนดี ด้วยการคิดดี ทำดี พูดดี กล่าวที่จะต่อสู้เพื่อสิ่งที่ถูกต้อง และไม่สนับสนุนในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ครูและบุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและองค์กรสามารถทำงาน

เป็นทีมได้ดี มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.2 ศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้กับการปรับปรุงพัฒนาทีมขององค์การอย่างต่อเนื่องในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2.3 ศึกษาปัจจัยหรืออิทธิพลของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความร่วมมือของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การทางการศึกษาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง/References

- กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส. (2564). *แนวปฏิบัติการรับนักเรียนสำหรับโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ ปีการศึกษา 2564 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. เอกสารประกอบการรับนักเรียนสำหรับโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ปีการศึกษา 2564.
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, และจิรนนท์ ใหญ่ถ้อย. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีอาชีพอายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปในภาคตะวันออกของประเทศไทย*. *วารสารพุทธมอค์ ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม*. 7(1), 204-217.
- ณพัธูร เสงสมบุรณ์. (2564). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์).
- ณัฐพร สายศร, วรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง, และสุดารัตน์ สารสว่าง. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*. 7(2), 147-160.
- ทิตนา แคมมณี. (2553). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: นิชิน แอดเวอร์ไทซิ่ง กรุ๊ป.
- ธิดาพร แก้วสว่าง, และสมถวิล วิจิตรวรรณ. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการบริหารงานด้านบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*. 7(3), 343-356.
- ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอิชัย และสุชาติ บางวิเศษ. (2563). *การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.



- ปัญญา เลิศไกร, ศิริพร หมั่นหัสต์, และลัญจกร นิลกาญจน์. (2560). การพัฒนาองค์การการเรียนรู้เชิงทฤษฎี. *Development of theoretical learning organization*. 9(1), 172-180.
- ปิยรัตน์ ณ นคร และสุดาพร ทองสวัสดิ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล. *วารสารการประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 13*. 1(1), 1676-1690.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *EDUCATION JOURNAL, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University*. 4(1), 1-7.
- ภัทรารณณ์ หลอดเหลา, วาโร เฟิงสวัสดิ์, และวันเพ็ญ นันทะสร. (2565). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ. *Journal of Modern Learning Development*. 7(11), 422-434.
- รัชนิ พงนา. (2561). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนสำหรับอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก: การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง*. (ดุชนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุชนิพนธ์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย).
- วราพร องคละอย. (2564). การสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรรัฐสมัยใหม่. *วารสารทริภูมัยปริทรรศน์*. 5(1), 77-87.
- วาสนา จักรแก้ว เกศสุดา สิทธิสนัน ติกุล และนิโรจน์ สีนณรงค์. (2561). การเพิ่มโอกาสและการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาของเด็กด้อยโอกาส ภาคเหนือตอนบน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*. 11(3), 1767-1785.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*. 17(2), 28-38.
- อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*. 59(8), 16-21.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing, London.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*. 9(2), 157-191.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*. 75(1), 124-134.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business School.
- Heifetz, R., A. (2020). *Adaptive Leadership Strategies: Leadership without easy answers*. Cambridge: Belknap Press.
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*. 26(1), 55–61.
- Jones, K. M. (2019). Learning analytics and higher education: a proposed model for establishing informed consent mechanisms to promote student privacy and autonomy. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 16(1), 1-22.
- Krejcie, R.V., & D.W., Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607–610.
- Oplatka, I. (2012). The 2011 BELMAS Conference: new topics, diverse ideas, much more international than before. *Management in Education*. 26(1), 21-27.
- Robbins, S. (2001). *Organization Behavior* (9<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Romig, D. (1996). *Breakthrough Teamwork: Out Standing Result Using Stractrued Teamwork*. Chicago: Irwin.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual (2nd ed.)*. Worcester, Great Britain: Billing & Son.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*. 62(2), 81–93.