



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป

Guidelines for Adaptive Leadership Development of Rajamangala University of Technology Administrators' in Thailand under New and Next Normal Situations

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ¹, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล², วิบูลย์ ผกามาศ³, อาศิรา ราชเวียง⁴,
อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ⁵, สำเริง อ่อนสัมพันธุ์⁶

Phongsak Phakamach¹, Suriya Wachirawongpaisarn², Vibool Phakamach³, Akeru Ratchavieng⁴,
Udomvit Chaisakulkiet⁵, Samrerng Onsompant⁶

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะ องค์ประกอบ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะ
ผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่
และวิถีถัดไป โดยการศึกษาจากเอกสารและข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์,
pp2552@hotmail.com, phongsak.pha@rmutr.ac.th

Assistant Professor, Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of
Technology Rattanakosin, pp2552@hotmail.com, phongsak.pha@rmutr.ac.th

² อาจารย์, สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา, สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก, suriya.vac@rmutr.ac.th

Lecturer, Educational Innovation Institute, Promote Alternative Education Association, suriya.vac@rmutr.ac.th

³ ศาสตราจารย์, สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา, สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก, vibool@yahoo.com

Professor, Educational Innovation Institute, Promote Alternative Education Association, vibool@yahoo.com

⁴ รองศาสตราจารย์, คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, bpattaya@hotmail.com
Associate Professor, Faculty of Industrial and Technology, Rajamangala University of Technology Rattanakosin,
bpattaya@hotmail.com

⁵ รองศาสตราจารย์, วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์,
kudomvit@hotmail.com

Associate Professor, Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of
Technology Rattanakosin, kudomvit@hotmail.com

⁶ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, samrerng2791@gmail.com

Assistant Professor, Faculty of Liberal Arts, Rajapruk University, samrerng2791@gmail.com



ที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 9 คน แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัว 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนางานวิชาการและวิจัยเชิงสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคลากรและการปรับตัววิถีใหม่ จากนั้นนำไปสอบถามผู้บริหารและบุคลากร จำนวน 325 คน จาก 9 สถาบันในประเทศไทย โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การตรวจสอบด้วยวิธีวิทยาวิจัยสามเส้าด้านข้อมูล และการยืนยันร่างแนวทางโดยวิธีการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยมี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว 4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา 5) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก 7) การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ 8) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 9) การกระตุ้นทางปัญญา และ 10) การพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัล ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบปรับตัว, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ผู้บริหาร, สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป

Abstract

The objective of this research is to study the characteristics, factors and presentation of guidelines adaptive leadership development of Rajamangala University of Technology administrators in Thailand under new and next normal situations. The study was done through documentary analysis, empirical data from 9 successful administrators in-dept interview, and through the questionnaires concerning 3 aspects of adaptive leadership; personal characteristics, creative academic and research development, and personnel development and adaptation to new normal and next normal situations. Then, questionnaires were taken with administrators and personnel of 325 people from 9 institutions in Thailand. The study used mixed method analysis of quantitative and qualitative analysis. 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 Rajamangala University of Technology administrators in Thailand were 10 elements include: (1) charisma leadership; (2) inspirational motivation; (3) adaptive strategy and challenges; (4) creating an innovative educational organization; (5) individualized consideration; (6) building a positive corporate culture; (7) creating a creative corporate atmosphere and shared values; (8) innovative leadership maturity; (9) intellectual stimulation; and (10) digital

skills development. The findings can be used to guide the further development of executive competencies in accordance with higher education qualification benchmarks.

Keywords: Adaptive Leadership, Rajamangala University of Technology, Administrator, New and Next Normal Situations.

1. บทนำ

ยุคแห่งการพลิกโฉมทางการศึกษา (Education Disruption) ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป (New and Next Normal) ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์กรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการดำเนินงานและก่อให้เกิดการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (Wilkins, 2020) แต่ในสถานการณ์จริงพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะมีปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของผู้เรียนรวมถึงผู้ที่สำเร็จการศึกษายังคงอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออาจมีสมรรถนะไม่ตรงตามทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการศึกษาดิจิทัลที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำวิธีการทางกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีเพื่อการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา การจัดการศึกษาออนไลน์ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามามีบทบาทในการให้เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้นำระดับสูงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในทุกขั้นตอน (Soewarno & Tjahjadi, 2020; Hamdan et al., 2021)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (Rajamangala University of Technology) เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 เหตุผลโดยที่มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาของรัฐดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ดังนั้น สมควรจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ขึ้นแทนสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จากการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารให้มีประสิทธิผล พฤติกรรมการบริหารสถาบันให้ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบสำคัญอันดับต้นๆ ก็คือการแสดงออกถึงความร่วมมือกับบุคลากร สังคม ชุมชน และสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดการยอมรับ ร่วมมือและปฏิบัติตาม ซึ่งปัจจัยหลักย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพราะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง โดยต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำ 2) การจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การตัดสินใจ 5) การกำหนดเป้าหมาย และ 6) การควบคุม



การปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับทั้ง 6 องค์ประกอบ เพื่อนำพาสถาบันให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษารอบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการและวิจัยถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาและการพัฒนา ผู้เรียน ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลนับว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถาบันและความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารที่ดีนั้นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน โดยคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การปรับตัวของผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และนำพาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ดังนั้นผู้บริหารที่เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษาถือว่าเป็นผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเน้นการปฏิรูปอย่างแท้จริง เพราะผู้นำที่ไม่มีความรู้ความสามารถหรือไม่เข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ (Fumasoli et al., 2020; Phakamach et al., 2021) ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล ทางการศึกษา การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา จากองค์กรแบบการดั้งเดิมไปสู่การเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovative Organization) ที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารใหม่ ๆ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร (Tran & Nghia, 2020)

เมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมเริ่มเปลี่ยนแปลงไปมาก องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ดังที่ Phakamach et al., (2021) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นสามารถใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสร้างสภาวะแวดล้อมและสนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของการศึกษาระดับอุดมศึกษาและกำลังเข้าสู่สถานการณ์วิถีปกติใหม่หรือวิถีปกติถัดไป (Mukaram et al., 2021) โดยแนวโน้มของการอุดมศึกษาไทยในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างที่สุด โดยวิกฤติในครั้งนี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาทั้ง ผู้เรียนและผู้สอนได้ปรับตัวให้ชินกับการเรียนและการฝึกปฏิบัติการออนไลน์ หลายวิชาเริ่มเห็นทิศทางความเป็นไปได้ในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพยายามปรับตัวมาโดยตลอด และนี่อาจเป็นโอกาสในการปรับโฉมหรือต่อยอดการศึกษาในอนาคต

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารมีศักยภาพในการบริหารจัดการสถาบันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะ



องค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปในภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งข้อค้นพบสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยให้มีภาวะผู้นำแบบปรับตัวและอาจส่งผลให้การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปบรรลุตามเป้าหมาย ตลอดจนผู้เรียนมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไป อนึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจและปรับตัว ทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารสถาบันมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารมาโดยตลอด โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพ รวมถึงเอาตัวรอดในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป

2.2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป

3. การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป อาศัยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Fernandez & Shaw (2020), Phakamach et al. (2021) และ Hawley (2021) โดยให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับตัว ดังนี้

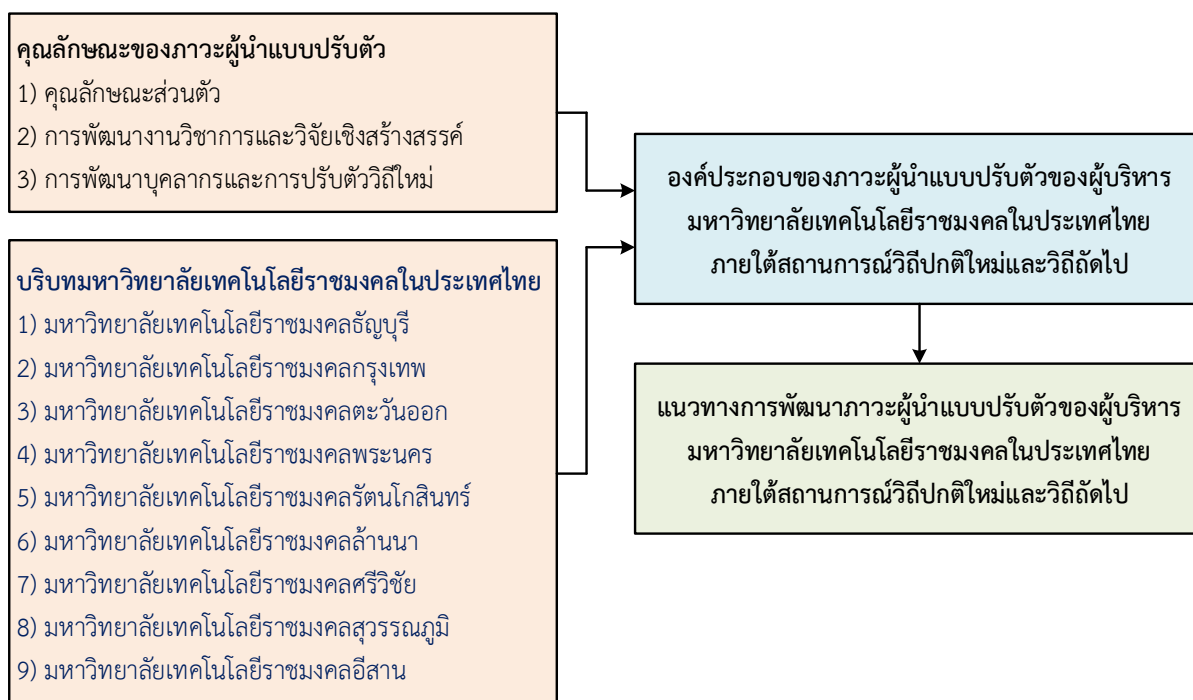
ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่พัฒนารูปแบบมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการเพิ่มกลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสในการปรับตัวในการสร้างสรรค์โอกาสใหม่ให้กับองค์กรเพื่อใช้ในกรณีฉุกเฉินเช่นในปัจจุบัน (Miller, 2019) ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยกลยุทธ์การดำเนินการแผนงานเป็นขั้นเป็นตอนอย่างมีระบบ โดยกำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหาไว้หลายอย่างที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ณ สถานการณ์ปัจจุบันพบว่า ระบบสาธารณสุขของทุกประเทศทั่วโลกล้วนต้องอาศัยบทบาทภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาทุกระดับรวมถึงดูแลสุขภาพของทุกคนในองค์กรทางการศึกษา นอกจากนี้



ผู้นำองค์กรภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปต้องมีการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์โดยนำแผนการดำเนินงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจนต่อผู้ร่วมงานโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปด้วยการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาและการให้บริการด้านสุขภาพของผู้ที่อยู่ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งทักษะหรือความสามารถของผู้นำแบบปรับตัวนี้จะทำให้เกิดอิทธิพลของการสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ต้องดำรงอยู่ได้ในยุคแห่งการพลิกโฉมทางการศึกษา (Heifetz, 2020)

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ คณะผู้วิจัยนำมาออกแบบกระบวนการวิจัยโดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Populations and Sampling) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประจำปีการศึกษา 2564 จาก 9 สถาบัน ในประเทศไทยประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2) มหาวิทยาลัย



เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ (9) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทย จำนวน 9 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball Sampling) 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรวมถึงคณาจารย์สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) จำนวน 9 สถาบัน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling) จำนวน 325 คน

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของ Likert โดยมีเนื้อหา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านการพัฒนางานวิชาการและวิจัย และด้านการพัฒนาบุคลากร กำหนดเกณฑ์ในการใช้วัดคะแนนดังนี้

มากที่สุด	ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5
มาก	ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 4
ปานกลาง	ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 3
น้อย	ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 2
น้อยที่สุด	ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 1

ส่วนการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Guide) การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการวิจัย จำนวน 3 ท่าน พิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC เท่ากับ .878 แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร Cronbach's Alpha Coefficient และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .944

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผ่านระบบออนไลน์ ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณโดยการสร้างลิ้งค์ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 325 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2564

5.4. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อกำหนดหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อและแนวคิดสำคัญอันเป็นแก่นสารของการวิจัยโดยใช้วิธีบรรยาย (Narrative) ส่วนเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์โดยการแจกแจงค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเครื่องมือที่ใช้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าตัวเลขที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4



หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง น้อย และ ระดับ 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

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 - 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องอีกครั้งเพื่อนำไปสู่การสรุปและอภิปรายผลในขั้นตอนสุดท้าย

5.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยมีแผนงานและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ประกอบด้วย (1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary) เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา วิเคราะห์และสรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะรวมถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัว และ (2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 คน ที่มีผลงานเชิงประจักษ์และประสบความสำเร็จในการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทย

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

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ซึ่งใช้วิธีวิทยาวิจัยสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Methodology) โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกัน และมีความสอดคล้องกันอย่างไร เพื่อหาข้อสรุปคุณลักษณะและองค์ประกอบโดยใช้วิธีบรรยาย

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ด้านการบริหารงานอุดมศึกษา จำนวน 9 คน จากการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงโดยอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) โดยการนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 มากำหนดเป็นแนวทางเพื่อหาข้อสรุปแนวทางที่เหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี



ราชชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปโดยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

6. ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสามารถแสดงผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

6.1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว อาทิ การทำงานเชิงรุก (Proactive) มีความคาดหวังต่อผลสัมฤทธิ์ของงานสูงและมุ่งมั่นให้สำเร็จ มีความยืดหยุ่น ปรับตัวตามสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่ยึดติดกรอบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติตนให้เกียรติแก่บุคลากร มีความเป็นประชาธิปไตย ตัดสินใจด้วยเหตุและผล ตรงไปตรงมา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม และมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการและวิจัยในการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก การจัดการเรียนการสอนรวมถึงการใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม คิดค้นและทดลองเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ ด้วยตนเอง

2) ด้านการพัฒนางานวิชาการและวิจัยเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาสถาบันโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โอกาส และอุปสรรคที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง พัฒนาระบบและโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายและกำกับการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ผู้นำในการจัดทำหลักสูตรแบบมีส่วนร่วมที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และยุทธศาสตร์ชาติ ใช้ผลงานการพัฒนาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบ และประชุมหารือร่วมกันเพื่อพัฒนางานวิชาการและวิจัยเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ การสร้างสรรค์พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการปรับตัววิถีใหม่ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการปรับตัวด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ประชุมสัมมนาและอบรม ให้ความรู้ด้วยตนเอง การเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์จริงภายนอกมาบรรยาย การพาไปศึกษาดูงานในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศ การให้ไปฝึกอบรมตามความสนใจและความถนัด กระตุ้นให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน การคิดค้นนวัตกรรมและทดลองวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ จัดกิจกรรมหรือนิทรรศการให้คณาจารย์ได้แสดงและเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมให้คณาจารย์เป็นผู้นำทางวิชาการและวิจัย สามารถให้คำแนะนำกับผู้อื่นได้ ส่งเสริมสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ

6.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจากข้อมูลเชิงประจักษ์ปรากฏผลดังตารางที่ 1 โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี



ราชชมงคลในประเทศไทยประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ 107 รายการ โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปได้ร้อยละ 82.344 ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทย

องค์ประกอบ ที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนรายการ จากแบบสอบถาม	ค่าไอเกน	ค่าร้อยละของ ความ แปรปรวน
1.	การสร้างบารมี	15	19.103	25.623
2.	การสร้างแรงบันดาลใจ	14	15.324	17.507
3.	การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว	13	12.826	9.185
4.	การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา	12	10.105	8.274
5.	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	11	8.675	6.432
6.	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก	10	6.228	4.769
7.	การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์	9	4.309	3.215
8.	การมีวิสัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	8	3.664	2.487
9.	การกระตุ้นทางปัญญา	8	3.664	2.487
10.	การพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัล	7	2.878	2.365
รวม				82.344

(1) การสร้างบารมี (Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้เลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามและยึดปฏิบัติตามผู้นำ องค์ประกอบด้านนี้มี 15 รายการ ได้แก่ 1) มีอารมณ์มั่นคง (Stable) และควบคุมตนเองได้ 2) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 3) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ 4) ยึดมั่นอุดมการณ์เชิงสร้างสรรค์ 5) เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 6) มีความยืดหยุ่นโดยปรับตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที 7) ให้เกียรติและไม่วางตนแสดงอำนาจอยู่เหนือผู้อื่น 8) ปฏิบัติตนอย่างเพื่อนและให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน 9) มีความเมตตา ช่วยเหลือ และดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน 10) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 11) มีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ



- 12) มีทักษะการคิดและปฏิบัติเป็นไปในทางบวก 13) มีคุณธรรมจริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป
14) มีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ 15) คำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์ประกอบด้านนี้มี 14 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์กระบวนการคิดเชิงบวก 2) การสร้างความกระตือรือร้นอย่างสร้างสรรค์ 3) การสร้างให้เห็นคุณค่าและความท้าทายโดยกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม 4) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต 5) การสร้างและสื่อในสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน 6) การแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 7) การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการทุ่มเทและความพยายามในการปฏิบัติงาน 8) มีวิธีเสริมแรงผู้ร่วมงานเชิงบวก 9) การสร้างฝันให้ผู้ตามเกิดมีความผูกพันต่อเป้าหมาย 10) มีความรอบรู้ในงานวิชาการระดับอุดมศึกษา 11) สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรได้ 12) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการคิดค้นวิธีการสอนใหม่ ๆ 13) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และมุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ 14) กระตุ้นให้เกิดจินตนาการเชิงบวกทั่วทั้งองค์กร

(3) การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (Adaptive Strategy and Challenges) หมายถึง ผู้นำสามารถนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดเชิงสร้างสรรค์มาผสมผสานกับกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กรเพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพและความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน องค์ประกอบด้านนี้มี 13 รายการ ได้แก่ 1) มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 2) การใช้นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4) มีวิธีคิดก้าวหน้าทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง 5) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 6) กล้าคิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่าง 7) มีเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ 8) เปิดรับประสบการณ์ในการจัดทำหลักสูตรอุดมศึกษาในอนาคต 9) มีความรอบรู้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ 10) เข้าใจถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ 11) ปรับรูปแบบการบริหารจัดการตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง 12) ความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดสถานการณ์พลิกโฉมทางการศึกษา และ 13) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อสังคมและประเทศชาติ

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



(5) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและเคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล องค์ประกอบด้านนี้มี 11 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) การให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้สิ่งใหม่ 3) สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนและส่งเสริมงานวิชาการ 4) สังเกตและเฝ้าดูการปฏิบัติงาน 5) การมอบหมายงานตามศักยภาพของผู้ตาม 6) การให้เกียรติผู้อื่นและปฏิบัติด้วยความเสมอภาค 7) การเพิ่มศักยภาพให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ตามต้องการ 8) การวางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานและองค์กรเป็นสำคัญ 9) การสร้างความยึดมั่นผูกพันภายในองค์กร 10) การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และ 11) การให้คำปรึกษาชี้แนะเชิงสร้างสรรค์

(6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Building a Positive Corporate Culture) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการในปัจจุบันและพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต องค์ประกอบด้านนี้มี 10 รายการ ได้แก่ 1) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี 2) กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 3) กำหนดระเบียบที่ปฏิบัติได้ 4) การสร้างความร่วมมือร่วมใจในทีมงาน 5) การสร้างระบบการทำงานเป็นทีม 6) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ใฝ่ดี 7) การสร้างการรับรู้และระบบการยอมรับซึ่งกันและกัน 8) การสร้างระบบความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 9) การแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดกรณีผิดพลาด และ 10) การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

(7) การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (Creating a Creative Corporate Atmosphere and Shared Values) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กรและมองหาโอกาสเพื่อพร้อมรับ ปรับตัว และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงความเสี่ยงทุกรูปแบบ องค์ประกอบด้านนี้มี 9 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร 2) การสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การเป็นแบบอย่างทางวิชาการและวิชาชีพ 4) การเป็นผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) มีการตั้งวงสนทนาวิชาการและวิจัยอย่างสร้างสรรค์ 6) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา 7) การขยันเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 8) การให้โอกาสผู้ร่วมงานเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติอย่างมีศักยภาพ และ 9) การสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกประสบความสำเร็จจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(8) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Maturity) หมายถึง ผู้นำมีแนวคิดและรูปแบบปฏิบัติเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่อยู่เสมอ องค์ประกอบด้านนี้มี 8 รายการ ได้แก่ 1) การมีบุคลิกภาพและทักษะแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) การเป็นผู้นำทีมพัฒนาและเผยแพร่ นวัตกรรมทางการศึกษา 3) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม 4) เข้าใจขั้นตอนการสร้าง และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา 5) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษารูปแบบใหม่ 6) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ระบบนิเวศนวัตกรรม และมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม การศึกษา 7) กำหนดทิศทาง การสื่อสารแบบผู้นำ และทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และ 8) การพัฒนาสมรรถนะของนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ



(9) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงโดยการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยสติปัญญา องค์ประกอบด้านนี้มี 8 รายการ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะของผู้เรียน 2) มีความรอบรู้และตระหนักถึงงานวิชาการ 3) มีความสามารถในการให้คำปรึกษาผู้อื่นได้ 4) มีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ 5) สามารถสร้างรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 6) มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนทั้งออฟไลน์และออนไลน์ 7) เข้าใจในศักยภาพแห่งตนโดยเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ ๆ และทดลองปฏิบัติจริง และ 8) รู้เท่าทันเหตุการณ์ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่

(10) การพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัล (Digital Skills Development) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงการพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) องค์ประกอบด้านนี้มี 7 รายการ ได้แก่ 1) มีความคิดแบบประยุกต์และปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ 2) สามารถปรับตัวเพื่อตอบรับปรากฏการณ์ New Media 3) เรียนรู้และเข้าใจศาสตร์ที่หลากหลาย 4) มีศักยภาพในการต่อรองเพื่อรับมือกับปัญหาต่าง ๆ (Negotiation) 5) มีความรู้ความเข้าใจในการออกแบบความคิดเชิงเหตุผลและอารมณ์ 6) มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และ 7) มีความสามารถสร้างสรรค์พัฒนาทักษะเชิงดิจิทัลอยู่เสมอ

6.3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ผลการตรวจสอบองค์ประกอบโดยใช้วิธีทวิภาคีสามเส้าด้านข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า

1) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น โดยการปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันการศึกษานั้นเป็นหลัก

2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIER ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning : P), 2) การนำไปปฏิบัติ (Implement : I), 3) การประเมินผล (Evaluation : E) และ 4) การสะท้อนผล (Reflection : R) โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติ การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการ และการวางแผนพัฒนาในระยะต่อไป

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ได้แก่ การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัว การสนับสนุนทรัพยากรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวอย่างเหมาะสม การกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นต้น



7. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และอภิปรายผลการวิจัยซึ่งมีสาระสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

7.1 สรุปผลการวิจัย

1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว (2) ด้านการพัฒนางานวิชาการและวิจัยเชิงสร้างสรรค์ และ (3) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการปรับตัววิถีใหม่

2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปมี 10 องค์ประกอบ 107 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การสร้างบาร์มี (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา (5) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (7) การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (8) การมีวิสัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (9) การกระตุ้นทางปัญญา และ (10) การพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัล แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป



3) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ประกอบด้วย (1) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาสมัยใหม่ การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น (2) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIER ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning : P), (2) การนำไปปฏิบัติ (Implement : I), (3) การประเมินผล (Evaluation : E) และ (4) การสะท้อนผล (Reflection : R) เป็นต้น โดยการกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานประจำปีที่ชัดเจนเพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกแห่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารต่อไป

นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาอื่นสามารถนำองค์ประกอบและแนวทางนี้ไปกำหนดเป็นนโยบายและกลไกในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวโดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันการศึกษาแห่งนั้น เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์พัฒนาผู้นำทุกระดับที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมถึงการกำหนดระเบียบปฏิบัติสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะส่งผลให้สถาบันการศึกษาแห่งนั้น สามารถพัฒนาการศึกษาสำหรับการพัฒนาประเทศต่อไป

7.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายเพื่อให้เห็นประเด็นการวิจัยที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยในอดีตและผลงานวิชาการที่ผ่านมาได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบการสร้างบารมี จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นการสร้างบารมีของผู้นำให้เกิดในตัวผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนควรจะทำ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. (2021) ที่วิจัยพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติตนของผู้นำด้วยการสร้างอิทธิพลหรือบารมีโดยมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สอนและบุคลากร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตรและสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจ จะช่วยให้ผู้ตามมีความเลื่อมใสศรัทธาและยอมปฏิบัติตามได้ด้วยความจริงใจ

2) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการทุ่มเทโดยให้เห็นคุณค่าและความท้าทายรวมถึงความผูกพัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fernandez & Shaw (2020) ที่วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำพาองค์กรสู่ทิศทางใหม่ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดี มีศักยภาพแห่งตน และมีความสามารถในการเดินทางให้บรรลุเป้าหมาย

3) องค์ประกอบด้านการมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ ผู้นำสามารถนำความรู้ ทักษะ และแนวคิดเชิงสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Striteska & Prokop (2020) ที่พบว่า ผู้ที่จะมีชีวิตรอยู่อย่างมีคุณภาพและ



มีความสุขต้องมีการปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตให้ได้ ทั้งนี้ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีสำหรับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การประเมินกลยุทธ์ 3) การกำหนดทิศทาง 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) การนำกลยุทธ์ไปปรับปรุง เป็นต้น

4) องค์ประกอบด้านการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ รูปแบบของนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยสอดคล้องกับงานวิชาการของ Karia & Abu Hassan Asaari (2019) และ Phakamach et al. (2021) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมควรจะทำทุกอย่างให้เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ ความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง การส่งเสริมคนดีและคนเก่งให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีนัยสำคัญ การให้ผลตอบแทนหรือการชื่นชมยินดี การพัฒนานวัตกรรมและการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

5) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นการปฏิบัติต่อบุคคลโดยเฉพาะตัวด้วยการเอาใจใส่และช่วยเหลือผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. (2021) ที่วิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจ ทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างความร่วมมือ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และทักษะการจัดการเพื่อให้การบริหารสถาบันสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม

6) องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rehman & Iqbal (2020) ที่พบว่า ในห้วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบพลิกโฉม ผู้นำต้องสามารถทำงานภายใต้แรงกดดันร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี วางกระบวนการพัฒนาคนให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็งและทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบประเมินที่โปร่งใส ยุติธรรม รวมถึงจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานไปสู่เป้าหมาย

7) องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ ผู้นำในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศที่ดีและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. (2021) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการระดมคนเก่งภายในองค์กรเพื่อใช้ศักยภาพทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย รู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าใจศิลปะการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมทันกาลอีกด้วย

8) องค์ประกอบด้านการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ ผู้นำสถาบันอุดมศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นผู้มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karia & Abu Hassan Asaari (2019) ที่พบว่า ผู้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะหาวิธีผสมผสาน



ทักษะ ความรู้ และความคิดที่กระจายกระจายตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างมีเอกลักษณ์ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอซีทีและนวัตกรรมทางการศึกษา

9) องค์กรประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ ด้วยกลยุทธ์และหนทางใหม่ ๆ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller (2021) ที่พบว่า การกระตุ้นด้านเชาว์ปัญญาก็คือ การที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ย่อมสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังเป้าหมายด้วยการใช้สติปัญญา

10) องค์กรประกอบด้านการพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัล จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ การพัฒนาทักษะอาชีพเชิงดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการฝึกประสบการณ์เรียนรู้ให้กับบุคลากร รวมถึงการถ่ายทอดสู่ผู้เรียน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bartsch et al. (2021) ที่กล่าวว่า ผู้นำสามารถนำเสนอความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและการนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ การเรียนรู้เชิงดิจิทัลจะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานร่วมกับผู้นำได้ทุกสถานการณ์ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบพลิกโฉม

ท้ายที่สุดสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป” ตามรูปแบบกระบวนการวิจัยที่นำเสนอมาทำให้ได้องค์ประกอบและแนวทางสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถนำองค์ประกอบไปกำหนดเป็นเกณฑ์/มาตรฐานประจำตำแหน่งสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวบ่งชี้ โดยอาจจัดเป็นชุดฝึกสำหรับพัฒนาตนเองโดยจำแนกตามสมรรถนะของผู้บริหารได้ 2 ประเภท ดังนี้ (1) สมรรถนะหลัก (Core) ได้แก่ พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและงานวิจัย การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ (2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional) ได้แก่ การพัฒนางานวิชาการและวิจัยที่เน้นการเรียนการสอน ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถเชิงบวก รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณาจารย์และบุคลากรให้เท่าทันต่อการพลิกโฉมทางการศึกษา

8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ประกอบด้วย (1) ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัวเพื่อมุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะในการบริหารจัดการ



สถาบันอุดมศึกษาใหม่ (2) ควรศึกษานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะในการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และ (3) ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยและมุ่งมั่นพัฒนาไปสู่สากล

9. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์ นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และสถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- 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.
- Fumasoli, T., Barbato, G., & Turri, M. (2020). The determinants of University Strategic Positioning: a Reappraisal of the Organisation. *Higher Education*, 80: 305–334.
- Hamdan, K.M., Al-Bashaireh, A.M., Zahran, Z., Al-Daghestani, A., AL-Habashneh, S., & Shaheen, A.M. (2021). University Students' Interaction, Internet Self-Efficacy, Self-regulation and Satisfaction with Online Education during Pandemic Crises of COVID-19 (SARS-CoV-2). *International Journal of Educational Management*, 35(3), 713-725.
- Hawley, S.R. (2021). Using Adaptive Leadership Principles to Support Public Health 3.0 in Multidisciplinary Undergraduate Education. *Leadership in Health Services*, 34(3), 248-262.
- Heifetz, R. (2020). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Kennedy School. 79 John F. Kennedy Street Cambridge, MA.
- Karia, N., & Abu Hassan Asaari, M.H. (2019). Leadership Attributes and Their Impact on Work-Related Attitudes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5), 903-919.



- Miller, A.E. (2019). *Leadership Theory Analysis: Adaptive Leadership*. Teaching Course, Azusa Pacific University. 1-21.
- Mukaram, A.T., Rathore, K., Khan, M.A., Danish, R.Q., & Zubair, S.S. (2021). Can adaptive-academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from Higher Education Institutions in Pakistan in the Light of COVID-19. *Management Research Review*, 44(11), 1478-1498.
- Phakamach, P., Wachirawongpaisarn, S., & Rungsisaward, S. (2021). Creativity Academic Leadership for Educational Innovation Development of Professional Administrator in Higher Education Institutions, Bangkok. *Proceedings of 16th Professional and Organizational Development Network of Thailand Higher Education Annual Conference 2021*, March 25-26, 2021. 137-148 [in Thai]
- Phakamach, P., Wachirawongpaisarn, S., Pengleng, C., & Worapongpat, N. (2021). Factors Analysis and Adaptive Leadership Development Professional Higher Education Institutions Administrators in Bangkok Under New Normal Situation. *Proceedings of Research Administration Network Conference (RANC2021)*, August 5-7, 2021. 430-444. [in Thai]
- 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.
- Soewarno, N., & Tjahjadi, B. (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure, Stakeholder Pressure and Strategic Performance Management (SPM): Evidence from HEIs in Indonesia. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1743-1764.
- 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(3918), 1-12.
- Tran, L.T., & Nghia, T.L.H. (2020). Leadership in International Education: Leaders' Professional Development Needs and Tensions. *Higher Education*, 80: 479-495.
- Wilkins, S. (2020). The Positioning and Competitive Strategies of Higher Education Institutions in the United Arab Emirates. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 139-153.