

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย<sup>\*</sup>  
ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER  
DEVELOPMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, EDUCATION  
MINISTRY, LOEI PROVINCE

ชนิษฐา วีระจิตสกุลงาม<sup>1</sup> และ กรรณิกา ไวโสภา<sup>2</sup>  
Kanidtha Wirachitsakunngam<sup>1</sup> and Kunnika Vaisopha<sup>2</sup>  
<sup>1-2</sup>มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง  
<sup>1-2</sup>Mahamakut Buddhist University, Srilanchang Campus, Thailand  
Corresponding Author's Email: ekkarad2552@gmail.com

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย จำนวน 167 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ทดสอบค่า (t-Test) และการสังเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way Anova) การหาค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทดสอบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe')

---

<sup>\*</sup> Received 31 August 2024; Revised 6 September 2024; Accepted 27 October 2024

### ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ด้านการจัดการความรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรมีการมีการสร้างความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม 2) การจัดการความรู้ ผู้บริหารควรมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ฝึกเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิดวิเคราะห์ 3) การสร้างความกลมเกลียว ผู้บริหารควรมีการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความรักความเมตตา ปราศรณาดีต่อผู้อื่น 4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตน ทำความเข้าใจสภาพการณ์ของสังคมในปัจจุบันและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5) การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ผู้บริหารควรมีความฉลาดทางอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดเลย

### Abstract

The objective of this research is (1) to study the level of adaptive leadership of administrators #educational institutions-(2) to compare the level of adaptive leadership of school administrators-classified by gender: age and work experience-(3) to study the development approach of adaptive leadership of school administrators-under the Loei Provincial Learning Promotion Office- The sample used in this research consists of-school administrators-and

teachers:Under:Department of Learning Promotion- Ministry of Education-Loei Province-Number-167-people-statistics used in data analysis-including average percentage-standard deviation and statistics that test the value-(t-Test) and one-way variation synthesis (One-way-Anova) Finding statistically significant differences, testing the average difference in pairs with the method of Cheffe-(Scheffe') The research results found that

1. The level of adaptive leadership of school administrators under the Department of Learning Promotion, Ministry of Education: Loei Province - found that the overall picture is at a very high level when considering each aspect in descending order of average as follows: the overall vision of knowledge management and the area with the least average is - having adaptive challenges.

2. Modified leadership of school administrators - under - Department of Learning Promotion, Ministry of Education: Loei Province Classified by - Gender: Age and overall work experience and all aspects are not different.

3. Guidelines for the development of adaptive leadership of school administrators - under the Department of Learning Promotion, Ministry of Education, Loei Province - consists of-5. Aspects: as follows: 1) Executive cultural competence should have the creation of understanding, values-beliefs and culture 2) Knowledge management Executives should use technology in management-train to be an observer-thinker. Analysis- 3) Creating a roundness: Executives should accept the opinions of their colleagues: have \*love, kindness-wish for the good for others-4)Holistic vision-Executives should create their own vision, understand the current state of society and be immune to future changes-5)Adjustive challenges-Executives should have emotional intelligence, build good relationships with others, be creative-and adapt to change.

**Keywords:** Adaptive leadership, School administrators, Loei Provincial Office Of Learning Encouragement

## บทนำ

การพัฒนาประเทศในปัจจุบันท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกินกว่าจะคาดการณ์ได้แน่นอนทั้งภาคเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคม และวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งมวล ประเทศต่าง ๆ พยายามที่จะปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือกลไกทางสังคมต่าง ๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ให้นำพาสังคมไปสู่ความมั่นคง ยั่งยืน ดังจะเห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่จัดการศึกษาให้กับประชาชน โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการศึกษา ว่า ต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบ ให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ ซึ่งกฎหมายเพื่อการพัฒนาการศึกษาของชาติ กำหนดให้มีการส่งเสริมการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต วิทยาลัยชุมชน หรือ รูปแบบอื่นรวมทั้งปรับปรุงกฎหมายเพื่อกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ภาวะผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานของหลายทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตามผู้นำองค์กรทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ฉะนั้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ปรับตัวกับภาวะการณ์ปรับเปลี่ยน เพื่อความอยู่รอด ของผู้นำรุ่นใหม่ ปรับตัวและเรียนรู้การปรับเปลี่ยน มีทักษะในการสังเกต พร้อมทั้งมีการเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหา ที่ท้าทายและเกิดขึ้นในอนาคต (Thomas, R. J., 2008)

จากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ และปัจจุบันได้มีนโยบายการปฏิรูปการศึกษา และบทบาทสำคัญต่อการปฏิรูปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ องค์กรประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่สามารถจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและอย่างได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยที่เหมาะสม

ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้วยกระบวนการวิจัยจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะช่วยให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ผ่านการสังเคราะห์ทฤษฎี และผลงานวิจัยรวมทั้งทัศนะที่มีอยู่อย่างหลากหลายนั้น เพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและอย่างได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยที่เหมาะสม โดยเฉพาะกับการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ที่เป็นต้นสังกัดของผู้วิจัย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย เพื่อที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร กรมส่งเสริมการเรียนรู้ สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา** เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนซึ่งปฏิบัติหน้าที่การสอนและสนับสนุน การจัดการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน จำนวน 294 คน ข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2566)

**1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา** เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่การสอนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 167 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejci and Morgan, 1970 : 608) และใช้การ

สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นชั้นในการสุ่ม และวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับ 1. เพศ 2. อายุ 3. ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ประกอบด้วย 5 ด้าน 1.สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural competency) 2.การจัดการความรู้ (Knowledge management) 3.ความกลมเกลียว (Creating synergy) 4.วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) 5.การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท แบ่งเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่นำมาใช้บริหารในสถานศึกษา ในกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดแบบปลายเปิด (Open ended Question)

### 2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview)

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่องานวิจัย, ชื่อ-สกุลผู้สัมภาษณ์ วัน/เวลาที่สัมภาษณ์ อายุ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ประกอบด้วย 6 ข้อ คือ

1) ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านใดสำคัญมากที่สุด ในข้อใดต่อไปนี้

1.1.สมรรถนะทางวัฒนธรรม

1.2.การจัดการความรู้

1.3.ความกลมเกลียว

1.4.วิสัยทัศน์แบบองค์รวม

1.5.การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

2) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) อย่างไรบ้าง

3) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างไรบ้าง

4) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) อย่างไรบ้าง

5) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) อย่างไรบ้าง

6) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) อย่างไรบ้าง

## 2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

### 2.3.1 การตรวจสอบหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

1) นำแบบทดสอบเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) ความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ของเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

2) นำแบบสอบถามมาหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2558)

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามหรือข้อความนั้นวัดคุณลักษณะตรงตามนิยาม

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามหรือข้อความนั้นวัดคุณลักษณะตรงตามนิยาม

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามหรือข้อความนั้นไม่วัดคุณลักษณะตรงตามนิยาม

3) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จากข้อคำถามทั้งหมด 43 ข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะการวิจัย อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ซึ่งใช้ได้ทั้งหมด และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) เป็นลำดับต่อไป

### 2.3.2 การตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง จึงนำไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอน ซึ่งเป็นประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2554) ซึ่งผลการหาค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.968

2) ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข

3) ดำเนินการนำเครื่องมือในการวิจัยที่มีความสมบูรณ์ ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ติดต่อประสานงานกับสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

3.2. นำแบบสอบถามพร้อมทั้งส่งสำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามจำนวน 167 คน จำแนกตามสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดเลย ทั้ง 14 อำเภอ พร้อมทั้งกำหนด วัน เวลาในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามแบบออนไลน์ (Google Form)

3.3 ตรวจสอบข้อมูลการตอบแบบสอบถามที่ได้รับ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติต่อไป

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำนวน 5 คน เพื่อนำมาอ้างอิงเป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลและอภิปรายผลงานวิจัย

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แต่ละฉบับและลงรหัส เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการวิจัย

##### 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติตามลักษณะของข้อมูลดังนี้

ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (f) แล้วสรุปออกมาเป็นร้อยละ (Percentage)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เป็นแบบจำแนกความหมาย 5 ระดับ (Semantic Differential) เป็นรายข้อและรายด้าน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล

4.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย การทดสอบความแตกต่างจำแนกตาม เพศ โดยใช้ค่าสถิติด้วยการทดสอบ t-test ใช้ทดสอบตัวแปรอิสระ ที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม

4.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน นำมาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัยแต่ละข้อ โดยใช้สถิติทดสอบ F-test ใช้ทดสอบตัวแปรอิสระ ที่จำแนกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) หากพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe)



## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.90 อายุมากกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.30 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.50 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความถี่ ร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  | จำนวน(คน) | ร้อยละ |
|----------------------------------------|-----------|--------|
| <strong>1. เพศ</strong>                |           |        |
| ชาย                                    | 47        | 28.10  |
| หญิง                                   | 120       | 71.90  |
| <strong>รวม</strong>                   | 167       | 100.00 |
| <strong>2. อายุ</strong>               |           |        |
| ต่ำกว่า 30 ปี                          | 33        | 19.80  |
| 30 – 40 ปี                             | 60        | 35.90  |
| มากกว่า 40 ปี                          | 74        | 44.30  |
| <strong>รวม</strong>                   | 167       | 100.00 |
| <strong>3. ประสบการณ์การทำงาน</strong> |           |        |
| ต่ำกว่า 5 ปี                           | 46        | 27.50  |
| 5 – 10 ปี                              | 30        | 18.00  |
| มากกว่า 10 ปี                          | 91        | 54.50  |
| <strong>รวม</strong>                   | 167       | 100.00 |

จากตารางที่ 1 ความถี่ ร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพทั่วไปของ ผู้ตอบแบบสอบถาม เพศหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 71.90

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30

ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50

2) ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) รองลงมา ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) และ การสร้างความกลมเกลียว ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้าน (n = 167)

| ข้อ<br>ที่ | ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน                           | ระดับความคิดเห็น |      |           |       |
|------------|--------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|-------|
|            |                                                        | $\bar{X}$        | S.D. | แปล<br>ผล | ระดับ |
| 1.         | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)               | 4.48             | 0.58 | มาก       | 3     |
| 2.         | การจัดการความรู้ (Knowledge Management)                | 4.48             | 0.57 | มาก       | 2     |
| 3.         | การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)               | 4.46             | 0.59 | มาก       | 4     |
| 4.         | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)                 | 4.49             | 0.56 | มาก       | 1     |
| 5.         | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน<br>(Adaptive Challenge) | 4.46             | 0.59 | มาก       | 5     |
| รวม        |                                                        | 4.47             | 0.55 | มาก       |       |

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.56) รองลงมา ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.57) และ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.59) และ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.59)

3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรมีการมีความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม 2) การจัดการความรู้ ผู้บริหารควรมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ฝึกเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิดวิเคราะห์ 3) การสร้างความกลมเกลียว ผู้บริหารควรมีการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความรักความเมตตา ปราศจากอคติต่อผู้อื่น 4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตน ทำความเข้าใจสภาพการณ์ของสังคมในปัจจุบันและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5) การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ผู้บริหารควรมีความฉลาดทางอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายเพื่อให้เกิดความชัดเจน จากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำประเด็น ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณารายด้าน ได้นำด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 2 อันดับแรก คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) 2) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 1) ด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) นำมาอภิปรายผลดังนี้

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ทั้งนี้เนื่องจากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย จึงเห็นความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน จึงทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนบริบทของหน่วยงาน โครงสร้างต่างๆ และให้ความสำคัญกับบทบาทผู้บริหาร ต่อการปฏิรูปสู่การเป็นสถานศึกษาที่ผลิตคนที่มีคุณภาพ กำหนดทิศทาง ภาพในอนาคต วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา โน้มน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและ ทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต ที่สอดคล้องกับแนวคิด Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึงความสามารถของผู้นำที่แสดงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนผสมผสานการบริหารงาน มีการตัดสินใจ สิ่งการที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบของการบริหารใหม่ และศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งมีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ มีกระบวนการปรับองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัดและต้องนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนหมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุค ตามสมัย วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) พบว่า อยู่ในเกณฑ์พึงพอใจมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย มีกระบวนการพัฒนาและกำหนดทิศทางขององค์กร การเรียนรู้องค์กร ความคิดเชิงระบบ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารตระหนักถึงนโยบายของหน่วยงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัย พันธกิจ แผนเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน เห็นคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์กร ยึดมั่นในหลักการขององค์กร นำองค์กรไปสู่ผลสัมฤทธิ์ กระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น และพัฒนาวิสัยทัศน์สู่ความมั่นคงในอนาคต จุดประกายสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กร สอดคล้องกับของ Glover, Jones, and Friedman (2002) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม(holistic vision) ว่า เป็นการหลอม

รวมความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ ซึ่งปัจจุบันผู้นำต้องเผชิญกับการตัดสินใจวันต่อวัน และดำรงอยู่ด้วยการตัดสินใจ ดังนั้นกรอบของผู้นำปัจจุบันต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองและจัดการกับความสลับซับซ้อนที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hogan (2008) กล่าวว่า ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการคิดนอกกรอบไม่เพียงพอที่จะดำรงอยู่ ผู้นำจำเป็นต้องคิดในการเปลี่ยนแปลงกรอบ คิดถึงช่องว่างภายในกรอบ และรูปแบบที่จะตอบสนองต่อการจัดการกับกรอบ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ของ กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) จะต้องมีการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังเห็นไม่ชัดเจน มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมและตอบสนองสถานการณ์ ต่าง ๆ มีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์กร มีความสามารถจัดการในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบรรทัดฐาน ชินอัครวัฒน์ (2563) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความกลมเกลียว 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 4) การจัดการความรู้ ทั้งนี้การพัฒนาวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) โดยพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ เป็นผู้ที่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร เผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อยู่ในเกณฑ์พึงพอใจมาก เนื่องจาก การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในมุมมองขององค์กรที่แตกต่างกัน ทั้งในและนอกองค์กร พยายามเข้าใจสิ่งแวดล้อม มี

การพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนใช้ความรู้ในการเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและผลงานขององค์กร เป็นการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยนำไปกระจายความรู้ เผยแพร่ความรู้ ถ่ายโอนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา การสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเอง การวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ใหม่ๆ เสมอ สอดคล้องกับ Hogan (2008) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (managing knowledge) ผู้นำต้องมีความตระหนักว่าองค์กรทำอะไรและไม่ทำอะไรในขณะนั้น ต้องรับรู้และเข้าใจในสถานะแวดล้อมที่เป็นอยู่ ว่าองค์กรมีความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งใดบ้าง มีความรู้ที่ฝังลึกในเรื่องใดบ้าง องค์กรต้องการความรู้ในเรื่องใดบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ Lewis (2008) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีมุมมองที่หลากหลาย ทั้งในมุมมองการศึกษา วงการธุรกิจ ด้านวิทยาศาสตร์ หรือมุมมองด้านเทคโนโลยี องค์กรต้องไม่พยายามที่จะใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตายตัวเพียงรูปแบบเดียว การจัดการความรู้ครอบคลุมไปถึงการดำเนินการในการจัดรูปแบบความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ใช้ความรู้มีความเหมาะสม ตลอดจนใช้ความรู้ในการเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและผลงานองค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับ Mills (2010) ศึกษาถึงการจัดการความรู้และความล้มเหลว และได้กล่าวถึงนิยามของการจัดการความรู้ว่ามีความหลากหลายและมีความเข้าใจที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกใช้ในความหมายใด การจัดการความรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่เพียงแค่เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้เป็นการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมกับบุคคลซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว เป็นความร่วมมือในการใช้ความรู้ในองค์กรเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ชัดแจ้ง รวมทั้งสอดคล้องกับ กาญจนา ชานะ (2551) กล่าวถึง การจัดการความรู้ของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนว่าผู้นำต้องมีความตระหนักถึงองค์การของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับตัวองค์กรของตนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับ นวรัตน์วดี ชินอรควัฒน์ (2563) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการ

ถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ คุณลักษณะของความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน โดยการสนับสนุนการปรับเปลี่ยน ระบุสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน มุ่งเป้าหมาย ต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่าง มองปัญหาเป็นสิ่งที่ปกติ พร้อมกันนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีวิธีแก้ปัญหาใหม่ การวิเคราะห์กรอบความคิด ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เพื่อพัฒนาความสามารถในการปรับตัว มีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีความสุขกับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทฤษฎีของ Heifetz & Laurie (2016) กล่าวถึงคุณลักษณะของการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มองปัญหา/สถานการณ์ (Get on the Balcony) 2) ระบุสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน (Identify the Adaptive Change) 3) มองปัญหาให้เป็นเรื่องปกติ (Regulate Distress) 4) รักษาวินัย (Maintain Disciplined Attention) 5) มอบหมายงาน (Give the Work Back to People) 6) รักษาอำนาจ (Protect Voices of Leadership from Below) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Rhead (2011) กล่าวถึงคุณลักษณะของการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลีกเลียงการสั่งการเชิงเส้น (Input and Output are Not Linear) 2) มีอำนาจสั่งการ (Formal Authority is Insufficient) 3) ต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่าง (Different Factions Each Want Different Outcomes) 4) การเปลี่ยนแปลงความท้าทาย (Changing Challenge) และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Pronovost (2011) กล่าวถึงคุณลักษณะของการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เผชิญปัญหาและความสูญเสีย (Surface the Real and Perceived Losses) 2) การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Communicate the Need for Change) 3) วิเคราะห์ตนเอง (Tune into WIFM) 4) พยายามทำความเข้าใจ (Seek to Understand Rather Than Judge) 5) ติดตามปัญหาขององค์กร (Monitor the organizational Pressure)

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย มีประเด็นที่ควรเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมาย และมีการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สร้างความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของตนเอง ผู้อื่น สังคม และชุมชน ประยุกต์ใช้เข้ากับการทำงาน การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ สร้างเอกลักษณ์ หรืออัตลักษณ์ของตนเอง สร้างความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย

1.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้บริหารควรมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการฝึกเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างวิเคราะห์ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องและมีมุมมองที่หลากหลาย บริหารจัดการแยกแยะวิเคราะห์ได้ เชื่อมโยงความรู้เดิมพื้นฐาน เพิ่มเติมมาเป็นความรู้ใหม่ นำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

1.3 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) ผู้บริหารควรมีการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์และความเป็นประชาธิปไตย สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทัน สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความรัก ความเมตตา ปราศรัยดีต่อผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล มีการร่วมมือ ร่วมใจ การทำงานเป็นทีม มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีการเสียสละ เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

1.4 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ศึกษานโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรีและจุดเน้นการดำเนินงานของ

ส่วนกลาง ศึกษาและทำความเข้าใจสภาพหรือสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบันให้รอบด้าน เช่น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ของโลกอนาคต กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่สำคัญต้องเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ สื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับรู้ เข้าใจตรงกัน กำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ต้องให้บรรลุเป้าหมาย สรุปและทบทวน การปฏิบัติ ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน

1.5 การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว มีความฉลาดทางอารมณ์ เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ ของตนได้ดีและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้สิ่งใหม่ๆ แก้ไขและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีม มีความคิดวิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล มีกระบวนการคิดแบบองค์รวม มองเห็นภาพรวมของปัญหา และสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน มีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นโอกาสและแนวทางการพัฒนาในอนาคต

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยอาจทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) หรือการวิจัยและพัฒนา (research and development) โดยใช้โมเดลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย อันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยพัฒนารายด้านของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอื่นๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบให้ได้องค์ความรู้ที่กว้างขวาง ครอบคลุม และชัดเจนยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ธาระ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน. กรุงเทพมหานคร: มหาบัณฑิต: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. ศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต:มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). Leadership 2.0: Learn the secrets of adaptive leadership. San Diego, CA: Talent Smart.
- Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris. ( 2002) . Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive. Organization Development Journal.
- Glover, J., Jone, G. & Friedman, H. (2002). Adaptive Leadership Theory, Adaptive Leadership: When change is not enough. Organization Development Journal.
- Hogan, T. J. ( 2008) . The adaptive leadership maturity model. Organization Development Journal.
- Heifetz, R. and Donald L. [Reprinted by permission from Harvard Business Review (January-February 1997) : pages 124-134.] October16, 2016.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Cambridge: Harvard
- Lewis, P.H. ( 2008) . Readiness to Change toward Cultural Awareness and Sensitivity in a State Mental Health Organization. Verginia: Verginia Commonwealth University.
- Mills, L. ( 2010) . The Relationship Between Moral Reasoning and Knowledge Management Processing. U.S.A.: Walden University.



- Pronovost, P., J. (2011). Navigating adaptive challenges in quality improvement. Retrieved August 19, 2016, from <http://qualitysafety.bmj.com/content/20/7/560>
- Rhead, S. (2011). Adaptive Leadership-Diagnose the system. Retrieved December 9, 2016, from <http://leadersinstituteofsa.wordpress.com/2011/09/13/Adaptive-Leadership-Diagnose-the-system>.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Retrieved from [http://www.organizationimpact.com/wpcontent/uploads/2016/08/TKI\\_Sample\\_Report.pdf](http://www.organizationimpact.com/wpcontent/uploads/2016/08/TKI_Sample_Report.pdf).