

# ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย

**ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม**

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**
**คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**
**พุทธศักราช 2567**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

# ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย

**ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม**

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**
**คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**
**พุทธศักราช 2567**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

# ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER DEVELOPMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, EDUCATION MINISTRY, LOEI PROVINCE

KANIDHA WIRACHITSAKUNNGAM

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION

PROGRAM IN EDUCATION ADMINISTRATION

FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2024

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

| | |
|---|---|
| **หัวข้อสารนิพนธ์** | **ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย** |
| **ชื่อนักศึกษา** | **ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม** |
| **ชื่อปริญญา** | **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** |
| **สาขาวิชา** | **การบริหารการศึกษา** |
| **ปีพุทธศักราช** | **2567** |
| **อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก** | **ดร.กรรณิกา ไวโสภา** |

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์:

ประธานกรรมการ .....

(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

อาจารย์ที่ปรึกษา .....

(ดร.กรรณิกา ไวโสภา)

กรรมการภายนอก .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

# บทคัดย่อ


| | |
|---|---|
| **หัวข้อสารนิพนธ์** | **ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย** |
| **ชื่อนักศึกษา** | **ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม** |
| **ชื่อปริญญา** | **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** |
| **สาขาวิชา** | **การบริหารการศึกษา** |
| **ปีการศึกษา** | **2567** |
| **อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก** | **ดร.กรรณิกา ไวโสภา** |

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

1.ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวมด้านการจัดการความรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

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 ปรารถนาดีต่อผู้อื่น 4)วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตน ทำความเข้าใจสภาพการณ์ของสังคมในปัจจุบันและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5)การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ผู้บริหารควรมีความฉลาดทางอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง


**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ; ผู้บริหารสถานศึกษา; สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

# ABSTRACT


| | |
|---|---|
| **Independent study Topic** | **ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER DEVELOPMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, EDUCATION MINISTRY, LOEI PROVINCE** |
| **Student's Name** | **KANIDHA WIRACHITSAKUNNGAM** |
| **Degree Sought** | **Master of Education** |
| **Program** | **Education Administration** |
| **Anno Domini** | **2024** |
| **Advisor** | **Dr. Kunnika Vaisopha** |

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

มหามกุฏราชวิทยาลัย

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากท่าน ดร.กรรณิกา ไวโสภา อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เมตตาให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจแก้ไขงานตลอดเวลาในการดำเนินการจัดทำ อีกทั้งยังคอยกระตุ้นให้ทำงานตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งให้กำลังใจในการทำงานตั้งแต่เริ่มจันสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและถือเป็นพระคุณอย่างสูงยิ่ง จึงขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้เมตาให้ความรู้และให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชิษณพงศ์ ศรจันทร์ นายอุทัย ยิ่งยง นายผจงภักดิ์ พ่อค้าช้าง และดร.ฉัตรวุฒิ อิ่มชมชื่น ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสอบถามในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน.ตำบล ครูศูนย์การเรียน ชุมชน และ ครูผู้สอนคนพิการ ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูล ที่ครบถ้วนในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณพี่น้องสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาและให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา และขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงมา ณ ที่นี้

คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่พระคุณของมารดา บิดา บูรพาจารย์ ครอบครัว ตลอดจนญาติพี่น้องและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่าน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม

# สารบัญ

หน้า


บทคัดย่อ ..... จ

ABSTRACT ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฐ

สารบัญรูปภาพ ..... ณ

**บทที่ 1 บทนำ** ..... 17

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ..... 17

1.2. คำถามการวิจัยวข้อ ..... 20

1.3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย ..... 20

1.4. สมมติฐานการวิจัย ..... 20

1.5. ขอบเขตของการวิจัย ..... 21

1.6. กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 21

1.7. นิยามศัพท์เฉพาะ ..... 23

1.8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ..... 26

**บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ..... 27

2.1. ผู้นำและภาวะผู้นำ ..... 28

2.1.1. ความหมายผู้นำ ..... 28

2.1.2. ความหมายภาวะผู้นำ ..... 29

2.1.3. ประเภทของภาวะผู้นำ....32
2.1.4. ลักษณะภาวะผู้นำ....33
2.1.5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ....35
2.2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน....51
2.2.1. ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน....51
2.2.2. ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน....54
2.2.3. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน....57
2.3. บริบทสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย....84
2.3.1. ประวัติความเป็นมา....84
2.3.2 แนวทางจัดการศึกษา....84
2.3.3 ภารกิจหลักของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย....90
2.4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง....94
2.4.1. งานวิจัยในประเทศ....94
2.4.2. งานวิจัยต่างประเทศ....99
**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย**....102
3.1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมาย....102
3.1.1. ประชากร....102
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง....102
3.1.3 กลุ่มเป้าหมาย....103
3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา....105
3.2.1. แบบสอบถาม(Questionnaire)....105

3.2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview).....106
3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....107
3.3.1 การสร้างแบบสอบถาม.....107
3.3.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์.....109
3.3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....109
3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....112
3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....112
3.6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....113
**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**.....115
4.1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....115
4.2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....115
4.3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....116
**บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**.....151
5.1. สรุปผลการวิจัย.....152
5.2. อภิปรายผลการวิจัย.....156
5.3. ข้อเสนอแนะ.....161
รายการอ้างอิง.....163
ภาคผนวก.....170
ภาคผนวก ก.....171
ภาคผนวก ข.....172
ภาคผนวก ค.....181

ภาคผนวก ง.....188

ภาคผนวก จ.....193

ภาคผนวก ฉ.....201

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....207



# สารบัญตาราง

**หน้า**

ตารางที่ 2–1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ..... 71

ตารางที่ 2–2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน(ต่อ) ..... 72

ตารางที่ 2–3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน(ต่อ) ..... 73

ตารางที่ 2–4 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน(ต่อ) ..... 74

ตารางที่ 3–1แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัย ..... 104

ตารางที่ 4–1 ความถี่ ร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 116

ตารางที่ 4–2 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้าน (n = 167) ..... 117

ตารางที่ 4–3 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) โดยรวมและรายข้อ ..... 118

ตารางที่ 4–4 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยรวมและรายข้อ ..... 119

ตารางที่ 4–5 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)โดยรวมและรายข้อ ..... 120

ตารางที่ 4–6 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) โดยรวมและรายข้อ . 122

ตารางที่ 4–7 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) โดยรวมและรายข้อ ..... 123

ตารางที่ 4–8 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามเพศ ..... 125

ตารางที่ 4–9 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ..... 126

ตารางที่ 4–10 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการจัดการความรู้(Knowledge Management) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ..... 128

ตารางที่ 4–11 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ..... 130

ตารางที่ 4–12 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ..... 131

ตารางที่ 4–13 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ..... 133

ตารางที่ 4–14 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามอายุ ..... 134

ตารางที่ 4–15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามอายุ ..... 135

ตารางที่ 4–16 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ..... 136

ตารางที่ 4–17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ..... 137

ตารางที่ 4–18 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ..... 147

มหามกุฏราชวิทยาลัย

# สารบัญรูปภาพ

**หน้า**

ภาพที่ 1–1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ..... 22

ภาพที่ 2–1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ..... 76

ภาพที่ 3–1 สรุปขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ..... 111

ภาพที่ 4–1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ..... 150

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศในปัจจุบันท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกินกว่าจะดาดการณ์ได้แน่นอนทั้งภาคเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคม และวัฒนธรรมล้วนส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งมวล ประเทศต่าง ๆ พยายามที่จะปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือกลไกทางสังคมต่าง ๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ให้นำพาสังคมไปสู่ความมั่นคง ยั่งยืน สำหรับประเทศไทย การพัฒนาประเทศทุกขั้นตอนด้องอาศัยความรอบรู้รอบคอบเป็นไปตามลำดับขั้นตอน และความสอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมไทย รวมทั้งการเสริมสร้างศีลธรรมและสำนึกในคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตด้วยความเพียร อันจะเป็นภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ให้พร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ดังจะเห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่จัดการศึกษาให้กับประชาชน โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้อง จัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพและมาตรา 80 ได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการศึกษา ว่า ต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ ซึ่งกฎหมายเพื่อการพัฒนาการศึกษาของชาติกำหนดให้มีการส่งเสริมการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต วิทยาลัยชุมชน หรือ รูปแบบอื่นรวมทั้งปรับปรุงกฎหมายเพื่อกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ(หลักสตูรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช2551)

การจัดการศึกษาที่หนึ่งที่ตอบสนองระบบการศึกษาทุกระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ชื่อย่อ สกร. ที่ได้มีการยกระดับจาก “สำนักงาน กศน.” สู่การเป็น“กรมส่งเสริมการเรียนรู้” ตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ.2566 มีหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ ตาม พ.ร.บ.ฉบับนี้ มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีทักษะการเรียนรู้

ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิตที่สอดคล้องและเท่าทันพัฒนาการของโลก มีโอกาสพัฒนาหรือเพิ่มพูนทักษะของตนให้สูงขึ้นหรือปรับเปลี่ยนทักษะของตนตามความถนัดหรือความจำเป็นผ่านการมีส่วนร่วมของ 3 เสาหลัก ได้แก่ รัฐ เอกชน และท้องถิ่นและมี พ.ร.บ.ส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ฉบับนี้ถือเป็นการปฏิรูปการศึกษาใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนคนไทยทุกช่วงวัย ตั้งแต่แรกเกิดจนเสียชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กและเยาวชนที่ด้อยโอกาส จะสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทุกรูปแบบ ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งจุดเด่นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ คือ การเชื่อมโยงเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเดิม จัดตั้งเป็น “ศูนย์การเรียนรู้” ที่จะขยายตัวรองรับทุกพื้นที่ ตอบโจทย์ความต้องการของคนยุคใหม่ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มทักษะชีวิต เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตามแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานในระดับพื้นที่และระดับประเทศ ดังนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ จึงเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการปรับตัวให้ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การปฏิรูปการศึกษาของไทย จะบรรลุความสำเร็จได้นั้นย่อมขึ้นกับภาวะผู้นำของผู้นำทุกระดับในองค์กรทางการศึกษาทุกแห่ง ที่จะต้องอาศัยองค์ความรู้ ทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ การจัดการศึกษาจึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (พินิจ โคตะการ, 2559)ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนดแต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ที่สามารถเผชิญกับปัญหาที่มีความผันแปร ปัญหาเหล่านี้จะถูกรับมือได้ก็ต่อเมื่อบุคคลปรับเปลี่ยน ลำดับความสำคัญ ความเชื่อ วิสัยทัศน์กล้าเสี่ยง มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนปัญหาประเภทนี้ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนมากกว่าผู้เชี่ยวชาญที่มีอำนาจสั่งการตามโครงสร้างขององค์กร (Heifetz, Grashow & Linsky,2009)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อทำให้สมาชิกในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นตัว

ผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Yukl, G. A., 2000; Hogan & Thomas J, 2008) อย่างไรก็ตามผู้นำองค์กรทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ฉะนั้นองค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ จะต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่สามารถปรับพฤติกรรมการทำงานตลอดจนมีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา ซึ่งต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจบุคลากรได้ดี ผู้นำต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม ต้องสามารถปรับองค์กรให้สอดรับกับภาวะการเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ได้เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต ผู้นำรุ่นใหม่ ต้องสามารถปรับตัวและเรียนความเปลี่ยนแปลง อย่างเต็มใจและเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีทักษะในการสังเกตอย่างชาญฉลาดมีความกล้าและเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหา ใหม่ที่ท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ (Thomas, R. J., 2008)

จากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ และปัจจุบันได้มีนโยบายการปฏิรูปการศึกษากันอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจึงเป็นหน่วยปฏิรูปที่มีความสำคัญยิ่ง และผู้นำที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิรูปสู่การเป็นสถานศึกษาที่ผลิตคนที่มีคุณภาพ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่สามารถจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและอย่างได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้วยกระบวนการวิจัยจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะช่วยให้ได้องค์ความรู้ใหม่ผ่านการสังเคราะห์ทฤษฎี และผลงานวิจัยรวมทั้งทัศนะที่มีอยู่อย่างหลากหลายนั้น เพื่อการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและอย่างได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยที่เหมาะสม โดยเฉพาะกับการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ที่เป็นต้นสังกัดของผู้วิจัย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย เพื่อที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป

## 1.2. คำถามการวิจัยวข้อ

1.2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลยตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับใด

1.2.2 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานสภาพ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

1.2.3 แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย เป็นอย่างไร

## 1.3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

1.3.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดะสถาบัน

## 1.4. สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

## 1.5. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ไว้ดังนี้

1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1.1)ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนซึ่งปฏิบัติหน้าที่การสอนและสนับสนุน การจัดการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วย รวมทั้งสิ้น จำนวน 294 คน

1.5.1.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่การสอนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 167 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejci and Morgan, 1970) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นชั้นในการสุ่ม เก็บข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.2.1) ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

1.5.2.2)ตัวแปรตามคือ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

2.การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

3.การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

4.วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

5.การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)

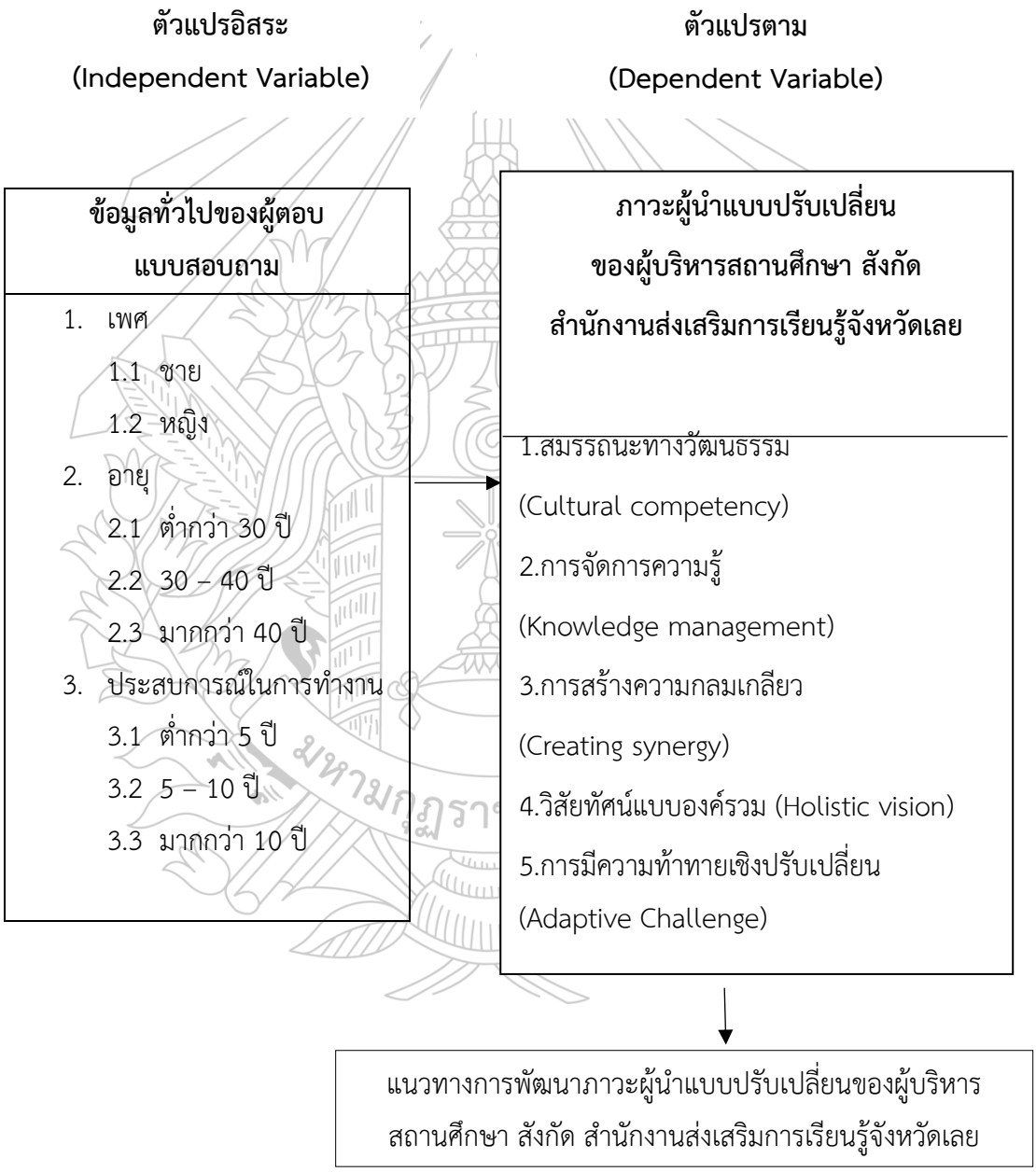
1.5.3 ขอบเขตพื้นที่วิจัย สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

## 1.6. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยผู้วิจัยใช้หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนของ กาญจนา ธานะ (2551),ธนพร บวรธรรมจักร (2554), สันติ ชัยชนะ (2556),รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558),รัชนี พจนา (2561),ศานตมล แสงพล (2562)

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน (2563),สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563),ณฐภัทร อินทรปรีดา (2565), Heifetz (1994),Highsmith (2000),Glover, Jones, & Friedman (2002),Hogan (2008),Daly and Chrispeels (2008),Cojocar (2009),Bradberry, T., & Greaves (2012),Grensing-Pophal (2013),Collins (2014) จากข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 5 ด้าน โดยมีการศึกษาและเปรียบเทียบตามตัวแปร เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งได้กรอบแนวคิดตาม

**ภาพประกอบที่ 1**




ภาพที่ 1–1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## 1.7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กาหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญไว้ ดังต่อไปนี้

1.7.1.ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หมายถึงภาวะผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานของหลายทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.7.1.1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (cultural competency) หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ เกี่ยวกับวัฒนธรรม มีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น เปิดใจกว้าง รับฟังและให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี มีความซาบซึ้งในคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรม พร้อมปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น

1.7.1.2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความสามรถในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีทักษะในการสื่อสารกับคนในองค์การ มีอำนาจการสั่งการ พร้อมทั้งพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีมุมมองที่หลากหลาย สามารถใช้รูปแบบการจัดการที่หลากหลาย สามรถใช้ข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว สนับสนุนร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน มีความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ชัดแจ้ง เชื่อมโยงความรู้และการปฏิบัติขององค์การ โดยเน้นถึงความรู้ที่เป็นพื้นฐาน

1.7.1.3) การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากร และมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใด้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล การส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง รวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน หาทางเลือกที่หลากหลาย รวมพลังทีมงานที่มีหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน

1.7.1.4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ที่บ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายปลายทาง และกระบวนการทำงานขององค์การ มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ สร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ การตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำไปปฏิบัติได้ ตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ ความเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จ สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากร หลอมรวมความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจที่รวดเร็ว คิดนอกกรอบและสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์การด้วยการนำและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

1.7.1.5) การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา สามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง เผชิญปัญหาและความสูญเสีย มีการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์ตนเอง มีความพยายามทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร มีอำนาจสั่งการ มองความซับซ้อนและคลุมเครือเป็นเรื่องท้าทาย มีความสุข สนับสนุนการปรับเปลี่ยน เป็นผู้รักษาวินัย พร้อมทั้งมอบหมายงานที่มีวิธีการแก้ปัญหาใหม่ มีอิสระ มีการจัดการกับความล้มเหลว ทรัพยากรที่จำกัด มองภาพใหญ่ พัฒนาความสามารถในการปรับตัว การมุ่งความสำเร็จขององค์กร

1.7.2. สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 มาตรา 19 ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด เพื่อกำกับ ดูแล ช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวก และแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ ศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบล และศูนย์การเรียนรู้ในพื้นที่ทั้งในด้านวิชาการเทคโนโลยีที่จำเป็นในการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริหารงาน และการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.7.3. สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 มาตรา 20 มีหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับอำเภอ โดยให้มีศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอมีสถานะเป็นสถานศึกษา เพื่อจัดการเรียนรู้ และกำกับ ดูแล ช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวก และแนะนำ ในการปฏิบัติหน้าที่ของศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบล และศูนย์การ

เรียนรู้ในพื้นที่ทั้งในด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่จำเป็นในการส่งเสริมการเรียนรู้ ให้เป็นไปตามแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ของจังหวัด

1.7.4 บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.7.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

1.7.4.2 ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน.ตำบล ครูศูนย์การเรียนชุมชน และ ครูผู้สอนคนพิการ ในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

1.7.5 สถานภาพของบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง สภาพข้อมูลทั่วไปของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลยที่กำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.7.5.1 เพศ หมายถึง เพศของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 เพศ คือ เพศชายและเพศหญิง

1.7.5.2 อายุ หมายถึง อายุของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ตอบแบบสอบถาม สำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี และมากกว่า 40ปี

1.7.5.3 ประสบการณ์การทำงานหมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ตอบแบบสอบถาม สำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี และ มากกว่า 10 ปี

1.7.6 การพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง จากสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นจากเดิมอย่างเป็นระบบ

1.7.7 แนวทาง หมายถึง แบบแผนที่เกิดจากการพัฒนาของเนื้อหาของหลักการ ทฤษฎี องค์ประกอบ กระบวนการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดเป็นทฤษฎีหรือแนวปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่เป็นแนวทางการปฏิบัติผ่านรูปแบบต่างๆ เช่น แผนภาพ รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นต้น

1.7.8 แนวทางการพัฒนา หมายถึง เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เนื้อหา รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ หรือหลักการต่างๆ จนเกิดเป็นทฤษฎีหรือแนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนางาน กิจกรรม โครงการ หรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

1.7.9 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย หมายถึง แนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

## 1.8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน เพื่อปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.8.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

มหามกุฏราชวิทยาลัย

# บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
- 2.1.1 ความหมายผู้นำ
- 2.1.2 ความหมายภาวะผู้นำ
- 2.1.3 ประเภทของภาวะผู้นำ
- 2.1.4 ลักษณะภาวะผู้นำ
- 2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวผู้นำ

2.2 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
- 2.2.1 ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน
- 2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน
- 2.2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

2.3.บริบทสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย
- 2.3.1 ประวัติความเป็นมา
- 2.3.2 แนวทางจัดการศึกษา
- 2.3.3 ภารกิจหลักของงานสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

2.4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1. ผู้นำและภาวะผู้นำ

### 2.1.1. ความหมายผู้นำ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ดังนี้

กวี วงศ์พุฒ (2550) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกลู่นอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือ ยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์(2563) ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้

Mc Farland (1979) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทางานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Yukl, G. (1989) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตามแม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

Dubrin, A. J. (2004) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

**2.1.2. ความหมายภาวะผู้นำ**

ผู้นำ เป็นคำซึ่งถูกนำมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1300 ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) เพิ่งปรากฏในภาษาอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1800 และมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำอย่างจริงจัง ในปี ค.ศ. 1900 หรือต้นศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา (Simons, 1996: 4 อ้างถึงใน พิสมัย ฉายแสง, 2540)

จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2คนขึ้นไปที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีอำนาจและอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

เสนาะ ติเยาว์ (2544) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมของผู้นำโดยพยายามโน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของความสามารถ และคุณลักษณะ ของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมและกระบวนการของการมีอิทธิพล การจูงใจ การสนับสนุนบุคคล และการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อัญชัญ เค็มกระโทก (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลในการนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นอิทธิพลที่ได้รับมาอย่างเป็นทางการภาวะผู้นำทำให้ผู้บริหารสามารถชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเองและบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร เพราะพฤติกรรม ของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานจะมีผลกระทบต่อระดับผลผลิตขององค์กรดังนั้นผู้นำจะต้องคำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2550) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานหรือบุคคลอื่นๆ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์ให้บรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กาหนด รวมทั้งการสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิเชียร วิทยอุดม (2550) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

การญจนา ธานะ(2551) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะส่งผลให้เกิดการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น และมีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดาเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง(change)

ธนพร บวรธรรมจักร( 2554) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังกับบัญชาหรือพนักงานในองค์กร รวมถึงการจูงใจการสนับสนุนและการคำเนินกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์(2563)ภาวะผู้นำหมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ซึ่งเป็นอิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

Strogdill, Ralph M. (1974) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่ง

เป็นที่ยอมรับกันช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม สมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Bass (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่ต้องเป็น ผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทัศนคติความเชื่อความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้นำต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Koontz and Weihrich (1990) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม ทำให้พวกเขาพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยความตั้งใจและกระตือรือร้น

Robb in (1991) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการสร้างเสริมอำนาจและการสอนผู้อื่นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่ออันจำกัดของบุคคลให้เปี่ยมไปด้วยพลังความสามารถ

Kouzes, J.M., & Barry Z.P. (1995) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงานเพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

Diane (1996) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997 ) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Daft, R.L. (1999) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

Yukl, G. A. (2000) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่างๆในองค์การ โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่างๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Owens, R.G. (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ

Dubrin (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Northouse, P.G. (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่เกี่ยวข้องกัคุณลักษณะ (trait) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) พฤติกรรม (behavior)และความสัมพันธ์(relationship)

### 2.1.3. ประเภทของภาวะผู้นำ

ปรีชา เริงสมุทร์ (2556 : เว็บไซต์) ประเภทของภาวะผู้นำโดยทั่วไปมีการจำแนกไว้หลายประเด็นแนวคิดจึงมีหลากหลายประเภท ได้แก่

1. ภาวะผู้นำตามรูปลักษณ์ (Trait) มุ่งไปที่รูปลักษณ์ที่สง่างาม บุคลิกภาพท่าทางเป็นที่ประทับใจ มีลักษณะของผู้มีบุญและน่าเกรงขาม (The great person) รูปแบบภาวะผู้นำนี้ยังเป็นที่นิยมให้มีการฝึกลักษณะต่างๆ เพื่อการเข้าสังคม การเจรจา และการสื่อสาร มารยาททางสังคม

2. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) มีความคิดว่าภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมการควบคุมการทำงานและจัดการทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้ ภายใต้ภาวะของผู้นำนี้ มีการศึกษา ของมิชิแกน และโอไฮโอ เสตท ซึ่งจากการศึกษาที่พยายามจะชี้ให้เห็นชัดเจนว่าภาวะผู้นำแบบใดจะให้ผลดีต่อการทำงาน จากการสัมภาษณ์ คนงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูงและคนงานที่มีศักยภาพในการทำงานต่ำ

3. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership) การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิกิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องควบคุมและแก้ไข

4. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือ ภาวะที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่มีผลอย่างยิ่งต่อผู้ตาม เช่นมีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเข้าร่วมมือในการทำงาน จะมีลักษณะ ความน่าเกรงขาม ความน่าเคารพนับถือ ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ให้ความรู้สึกว่าสามารถพึ่งพิงได้

5. ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อยู่เหนือการนำในระดับปกติประจำวัน ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้าง และยกระดับโดยการให้เกิดความตระหนักถึงจุดประสงค์ และ

พันธกิจของกลุ่ม และพยายามทำให้ผู้ตามสามารถเข้ากันได้เพื่อจะได้ยกระดับประโยชน์ส่วนตนให้เป็นประโยชน์ของกลุ่ม ภาวะผู้นำที่มีการนำมาเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ แบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ปฏิบัติงานตามกิจวัตรที่เป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละวันกับผลที่จะได้รับ ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง การแลกเปลี่ยนอาจจะเป็นการให้รางวัลเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถเฉพาะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความใส่ใจ และรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน เป็นแนวคิดที่ทำให้ผู้นำเกิดการตื่นตัว และปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานให้ความตระหนักถึงจุดประสงค์ พันธกิจ และพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานสามารถเข้ากันได้ เพื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

**2.1.4. ลักษณะภาวะผู้นำ**

ลักษณะภาวะผู้นำที่กล่าวถึงในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

Strogdill, Ralph M. (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สภานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคม
เก่ง และเฉลียวฉลาด

Bothwell, L. (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get al.ong Well with Others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค(Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control)__ 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มี

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task)8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive)

James, M. K., & Barry, Z.P. (1995) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่องและสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการของผู้นำ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือมีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ (Being Honest) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่พูดจริง มีจริยธรรมเป็นหลักยึดสำหรับผู้อื่นทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางและคำนึงถึงอนาคตขององค์การ และจะต้องบอกผู้ร่วมทางได้ว่าเขาจะเดินทางไปยังที่ใด

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้แรงดลใจ (Inspiring) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีพลังมาก มีแนวคิดในทางบวกเกี่ยวกับอนาคตเป็นผู้ให้แรงดลใจแก่ผู้อื่นและจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นรวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ก็คือผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถที่จะดลใจผู้อื่น มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้ผู้นำคนนั้นล้มเหลวผู้นำจะต้องดลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being Competent) โดยไม่จำเป็นต้องเก่งทางด้านเทคโนโลยีของการทำงาน แต่จะต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำ และสภาพองค์การที่เขาทำงานอยู่ เช่น ผู้นำระดับสูงในองค์การจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเก่งทางเทคนิค

จากการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ จากนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะทางกาย คือ มีบุคลิกภาพที่ดีแต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีสุขภาพกายที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมีวาจาไพเราะ เป็นต้น 2) ลักษณะทางจิตใจ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น เป็นต้น

### 2.1.5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

กาญจนา ธานะ (2551)ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)เป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และ ผู้เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่มีความสามารถในการสั่งการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ซึ่งในที่นี่ผู้วิจัยเสนอแนะทฤษฎีภาวะผู้นำโดยสังเขป ดังนี้

**1.ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership trait theory)** ทฤษฎีคุณลักษณะ จะอธิบายถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เป็นการศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำที่จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ ได้แก่ ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) ของ Stogdill (1974) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากหลักปรัชญาของอริสโตเติล (Marquis and Huston, 2000) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Born to be a leader) ภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ พัฒนาหรือเสริมสร้าง ซึ่ง Stogdil ได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำจำนวน 163 เรื่อง มาทำการวิเคราะห์พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำจำแนกเป็น 6 ลักษณะ ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550)

1. ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ เพศชาย อายุมากที่สุดในกลุ่ม รูปร่างสูง และมีน้ำหนักตัวมาก หรือเป็นผู้ที่มีโครงร่างใหญ่

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ มีการศึกษาสูงสถานภาพทางสังคมอยู่ในเกณฑ์ดีโดยพิจารณาจากตำแหน่งทางสังคมและฐานะทางเศรษฐกิจ

3. สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีความรู้ดี มีไหวพริบ เฉลียวฉลาดมีความสามารถ และพูดจาคล่องแคล่ว

4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีท่าทางสง่า กระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเองมีความคิดสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและมีความซื่อสัตย์

5. มุ่งงาน (Task-oriented) ได้แก่ ให้ความสำคัญกับงาน มุ่งมั่นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบสูง

6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ มีศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้เข้าร่วมกิจกรรม มีศิลปะในการสร้างสัมพันธภาพ ชอบเข้าสังคม และให้ความร่วมมือกับบุคคลทั่วไป

**2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Leadership behavioral theory)**

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Leadership behavioral theory) บางครั้งมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า "ทฤษฎีหน้าที่ของภาวะผู้นำ" ทฤษฎีนี้จะมุ่งอธิบายหรือทำนายพฤติกรรมผู้นำว่าผู้นำทำอะไรมากกว่าใครคือผู้นำ ซึ่งการศึกษาเชิงพฤติกรรมที่สำคัญมีหลายแนวคิด ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยฮาร์วาด และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ดังนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The university of lowa studies)ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ ดังนี้ (Lewin et al., 1939 cited in Swansburg and Swansburg, 2002)

1) พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader behavior)ผู้นำแบบเผด็จการนี้จะยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นการออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ผู้นำจะตัดสินใจคนเดียวว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตามใช้วิธีการสื่อสารแบบทางเดียว (One way communication) ผู้นำลักษณะนี้มักก่อให้เกิดผลิตผลในการทำงานสูง เพราะจะช่วยลดอุปสรรคบางประการของการทำงานได้ดีแต่ผู้ตามมักจะไม่พอใจในตัวผู้นำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดแรงจูงใจและความมีอิสระในการทำงาน มักเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่วิกฤติ ฉุกเฉิน ต้องการการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

2) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader behavior) ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีการให้ความสำคัญกับผู้ตามมาก จะไม่เน้นถึงอำนาจหน้าที่แต่จะเปิดให้ผู้ตามมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ สนับสนุน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะผู้ร่วมงาน ใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง (Two ways communication) ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ มีอิสระในการทำงาน มีความสามัคคีกันภายในกลุ่ม และช่วยเพิ่มบรรยากาศในการทำงาน

3) พฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leader behavior) บางครั้งเรียกว่าแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะเน้นให้ความอิสระแก่ผู้ตามมาก จะอนุญาตให้ผู้ตามมีอำนาจกระทำการใด ๆ ได้ตามใจชอบ ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมอบให้ผู้ตามตัดสินใจและกระทำเองโดยลำพัง ไม่ติดตามและไม่ควบคุมการทำงานของผู้ตาม รวมทั้งไม่ให้คำแนะนำในการทำงาน ผู้นำในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ตามขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากขาดผู้นำคอยชี้แนะแต่หากผู้ตามมีความรับผิดชอบ มีวินัย มีแรงจูงใจหรือมีการชี้นำตนเองสูง ก็อาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทำให้งานมีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพได้

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio state studies)ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1940 ถึง 1950 คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ (Fleishman, 1953 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2550)

1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating structure behavior) หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดี และสร้างช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคนและสามารถอธิบายถึงวิธีของการทำงาน ทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การมากที่สุด มีความพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2) พฤติกรรมมุ่งคน (Consideration behavior) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ มีความเป็นมิตรภาพ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและการให้มีส่วนร่วม

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาด (The Harvard studies)Tannenbaum & Schmidt (1958 cited in Lim and Daft, 2004) นำผลการวิจัยมาจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น7 ช่วง เริ่มจากพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตยมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้นำที่เน้นเจ้านายเป็นศูนย์กลาง (Boss centered leadership) ไปยังพฤติกรรมผู้นำที่เป็นแบบอัตตาธิปไตยน้อยที่สุด ซึ่งเป็นผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (Subordinate centered leadership)

2.4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงและในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยมุ่งจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม จากการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำหลายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 3 แบบ (Yuk, 1998) ดังนี้คือ

1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented behavior) หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานในหน้าที่ของตน ซึ่งแตกต่างจากงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ให้การช่วยเหลือด้านทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relation-oriented behavior)หมายถึง ผู้นำที่มีการปฏิบัติตอผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นมิตร เข้าใจปัญหา สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Leadership)หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการควบคุมการทำงานแบบเป็นกลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคล ผู้แสดงบทบาทการส่งเสริมความร่วมมือในงาน โดยให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะ ในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้กลุ่มแก้ปัญหาความขัดแย้งและตัดสินใจร่วมกัน

**3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory)**หลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กล่าวได้ว่า ไม่มีพฤติกรรมผู้นำใดที่เหมาะสมกับทุก ๆ สถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะสร้างรูปแบบภาวะผู้นำด้วยการมีแนวทางที่เฉพาะเจาะจง

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's leadership contingency theory) ทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน และงานที่ได้กำหนดโดยมีพื้นฐานที่สำคัญว่าประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และได้สร้างเงื่อนไข ระหว่างลักษณะของผู้นำที่มุ่งงานกับผู้นำที่มุ่งด้านความสัมพันธ์ โดยแบ่งพฤติกรรมการบริหารของผู้นำเป็น2 ลักษณะ (Yukl, 1998)

1) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงออกว่ามุ่งความเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและรับฟังความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงออกว่ามุ่งความสำเร็จในงาน จะมีการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย Martin Evans และ Robert House ถือเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เชื่อว่าผู้นำที่ทำงานได้ผลดีจะมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้เกิดความพอใจที่ไม่ได้มีการคาดหวังมาก่อนในการปฏิบัติงานของเขา โดยองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะเส้นทางสู่เป้าหมายคือ พิจารณาคุณสมบัติของพนักงาน แรงกดดันของสภาพแวดล้อมและความต้องการของพนักงานที่ต้องการบรรจุเป้าหมายโดยทฤษฎีภาวะผู้นำเส้นทางสู่เป้าหมายนี้ นำมาสู่การพัฒนาทฤษฎีที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ (House and Mitchell, 1974)

1)ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นแบบผู้นำที่มุ่ง ใช้อำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าอะไรควรจะกระทำและบอกถึงวิธีที่ควรจะกระทำ มีการสั่งการให้ทำตามตารางการทำงานและรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน

2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นแบบผู้นำที่เน้นถึงความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นแบบผู้นำที่มุ่งเน้นให้การปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาและค้นหาหรือรวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

4)ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership)เป็นแบบผู้นำที่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้พนักงานมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ใส่ใจต่องานที่ดีเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's situational theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่พัฒนา โดย Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard เรียกอีกอย่างว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต (A life cycle theory of leadership) โดยทฤษฎีนี้ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของการเป็นผู้นำและความเต็มใจของผู้ตาม (Hersey and Blanchard, 1996 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550) ซึ่งมีการจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 4รูปแบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) เป็นผู้นำที่มีการมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีการใช้ภาวะผู้นำที่บงการเป็นอย่างมาก ผู้นำจะระบุงานของผู้บังคับบัญชา อย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไร โดยมีการขี้แนะแนวทางจัดวางแนวทางเอาไว้ให้ จัดเตียมการสอนเฉพาะอย่างและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะจ่ายงานในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยมีการอธิบายถึงการตัดสินใจทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความกระจ่างชัด และใช้วิธีการโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating)เป็นผู้นำซึ่งมุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์สูง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อยกว่าให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนวยการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญที่มีต่อผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง ผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญกับงานและไม่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแนะแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อยและเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเองโดยใช้การเฝ้าสังเกตและตรวจการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติ

**4. ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary leadership theory)**

4.1 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader- member exchange theory)เป็นทฤษฎีที่บูรณาการมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมทฤษฎีกระทำบทบาท และทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หลักการของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกคือเน้นการสร้างสัมพันธภาพและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการคำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและร่วมกันสร้างผลงานที่มีค่า การสนับสนุนและความภักดี และมีความชอบพอและจริงใจต่อกัน (Dienesch & Liden, 1986)

4.2 ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) แนวคิดนี้ริเริ่มโดย Bernard Bums (1987) โดยมีหลักการ คือ ผู้บังคับบัญชาควรประเมินความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาใช้เป็นกลวิธีโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีที่จะปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยมีเงื่อนไขที่ใช้แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1)การให้แรงเสริมตามสถานการณ์ (Contingency reinforcement)โดยจะมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีความคืบหน้า หรือบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2) การจัดการโดยเสริมแรงทางบวก (Management by activereinforcement) โดยจะมีการให้สิ่งจูงใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการหรือชื่นชอบ เช่น รางวัลคำยกย่องสรรเสริญ เพื่อให้มีการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงส่งเสริมให้กระทำพฤติกรรมที่ดีเพิ่มขึ้นต่อไป

3) การจัดการโดยเสริมแรงทางลบ (Management by passivereinforcement โดยจะมีการกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการหรือไม่ชื่นชอบ เช่น การลงโทษ ตำหนิ

หักเงินเดือน พักงาน และให้ออกจากงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

4.3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้(Bass, 1985)

1)ภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือมีบุญญาธิการ (Charismatic leadership ) คุณลักษณะของผู้นำเชิงบารมีคือ มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามคำสั่งได้โดยไม่มีคำถาม ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่จำเป็นต้องมีในตัวผู้นำแต่ละคน โดยอาจแสดงออกไม่เหมือนกัน ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะทำให้ผู้ตามมีความศรัทธายอมรับนับถือ ไว้วางใจ และมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย

2) การคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทราบถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปในผู้ตามแต่ละบุคคล รู้ถึงจุดเด่นจุดด้อย และสามารถมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของผู้ตามแต่ละบุคคล

3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) คือผู้นำจะต้องใช้ความรู้และความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามได้เกิดกระบวนการคิดและลงมือกระทำบางสิ่งบางอย่าง กระตุ้นให้ผู้ตามค้นหาปัญหาในการทำงานเพื่อที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน

4.4 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน สร้างความแตกต่างกระตุ้นให้รู้สึกดึงดูดใจ รักษาความยืดหยุ่น ทำให้สมาชิกในองค์การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (Glover et al, 2002)

1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural competency) คือการบูรณาการความรู้ทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนโดยมีความตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม มีปฏิสัมพันธ์ ให้การยอมรับ มีการประนีประนอมระหว่างวัฒนธรรมของตนกับความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ทั้งของบุคลากร และผู้มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตอบสนองเป้าหมายขององค์การ

2) การแสวงหาความรู้ (Managing knowledge) คือ การตระหนักถึงองค์การการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์การและนอกองค์การ โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพมีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในอนาคตมีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์การอื่นๆเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3) การสร้างความกลมเกลียว (Creating synergy) คือ การเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคลากร และมีการปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานมีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีผู้ร่วมงานสามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางสามัคคีกลมเกลียวกัน

4) การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) คือ การตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังเห็นไม่ชัดเจน มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมและตอบสนองสถานการณ์ต่างๆมีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ มีความสามารถในการจัดการในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางลือกที่เหมาะสมวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม

**5. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)**

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ ให้ความสนใจเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ และความคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงเกิดคำถามว่า องค์ประกอบ ปัจจัยหรือลักษณะใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545: 256 เป็นแนวคิดที่พยายามศึกษาเพื่อค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม โดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัวเพื่อกาดคะเนประสิทธิภาพของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม และ ลักษณะทางกายภาพต่างๆ จากการศึกษาลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่ พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงโดยทั่วไป มีความเฉลียวฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่นเข้าใจงานมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบมีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสถานการณ์(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950- 1959 นักวิจัยต่างพากันละทิ้งแนวคิดเชิงคุณลักษณะ เนื่องจากเมื่อมีการทบทวนผลการวิจัยอย่างกว้างขวางแล้วก็พบจุดอ่อนของแนวคิดนี้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์

และไม่สามารถระบุลักษณะที่แน่นอนและคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ จึงไม่มีลักษณะเด่นใดแม้แต่เพียงข้อเดียวที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากบุคคลธรรมคาได้เสมอในทุกกรณี แต่เทคนิคใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าทางวิชาการสถิติในปัจจุบันนี้สามารถช่วยให้มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลงานวิจัยต่างๆ ได้ดีกว่าอดีตที่ผ่านมา ผลการประมวลข้อมูลชี้ให้เห็นว่า มีลักษณะเด่นหลายอย่างที่มักจะมีอยู่ในตัวผู้นำ ในอนาคตผลงานวิจัยอาจจะช่วยแยกแยะลักษณะเด่น ของผู้นำได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เราสามารถทำนายได้แม่นยำขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมาด้วย (นิตย์ สัมมาพันธ์,2546)

**6. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach)**

ในช่วงปี 1940 ภายใต้จุดอ่อนของแนวคิดเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยจึงหันเหไปสนใจศึกษาสไตล์ความเป็นผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำที่แบ่งแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพแทน โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประเภท คือภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน คือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจและการประเมินผลงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (สมยศ นาวีการ, 2541:)

การศึกษาแนวคิดเชิงพฤติกรรมนี้มีหลายแนวทาง เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ระบบการบริหารของ Likert ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton และแนวคิดต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum and Schmidtแต่ก็พบจุดอ่อนว่าไม่มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำใดที่จะเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งผู้นำจะต้องเผชิญจึงไม่สามารถระบุได้ว่าผู้นำแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

**7. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)**

แนวคิดนี้เสนอว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จึงมีการพยายามศึกษาปัจจัยต่างๆในแต่ละสถานการณ์ที่จะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ พบว่าองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือองค์ประกอบต่างๆ จะส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจ อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนั้นตัวผู้นำเองก็ยังมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ด้วย

(รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) การศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีการศึกษาที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Evan and House ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton and Jago จุดบกพร่องของแนวคิดนี้คือ

ความไม่แน่นอนว่าผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้เสมอไป อาจจะขึ้นกับลักษณะเฉพาะตัว และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้นำด้วย แต่แนวคิดทฤษฎีในกลุ่มนี้ก็ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์ กิจกรรม หรือปัญหาต่างๆ ที่กำลังเผชิญ นอกจากนี้ในยุคปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถูกต้องจึงไม่ใช่เรื่องง่ายนักสำหรับผู้นำ

**8. แนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่**

**8.1.แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ในปี 1980 แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากผลงานวิจัยภาวะผู้นำทางการเมืองของ James M. Burns โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม Buns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational l Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) โดยภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะนี้ มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (รัตติกรณ์ จงวิศาล , 2545: 34-37)

ในปี 1985 Benard M. Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Burs ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำคนเดียวกันอาจเลือกใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bas วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ในปี 1991 Bass and Avolio (Bass, 1999; Bass, 1997b; Bass and Avolio, 1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ์, 2545ก: 20-27) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of The Full

Range of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ Bass เคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โมเคลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

8.1.1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" (Four I's) คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: I) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม

มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา(Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการบริหารจัดการด้วยความเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึง

(Management By Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Perso) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (41's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)

8.1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือกาดหวังอะไร จากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดคลาดเหลว

3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธี การทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิมไว้ ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาดเท่านั้น

8.1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ Bass and Avolio ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบคือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4T's)2. ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3. ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4. ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และ 5. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์(CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารเขบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) จากการศึกษาพบว่าแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE)มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉยๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

**8.2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership)**

Glover (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่แสดงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนผสมผสานการบริหารงานมีการตัดสินใจสั่งการที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบของการบริหารใหม่ และศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้นๆมีกระบวนการปรับองค์การตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัดและต้องนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนั้นเป็นทฤษฎีใหม่ที่ Glover (2002)เป็นผู้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เนื่องจากเชื่อว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จะเป็นการจัดเตรียมรูปแบบของภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ กว่า 2 ทศวรรษมาแล้วที่มีการเปลี่ยนแปลงและประสบการณ์ที่ผู้นำอาจจะไม่เคยประสบมาก่อน กับยุคของข้อมลข่าวสารสมัยใหม่ ที่มีทางเลือก ความแตกต่าง ภายใต้เวลาอันจำกัด ความตั้งใจของผู้นำที่จะปรับเปลี่ยนให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยการแสวงหาความรู้ กลยุทธ์การพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง การพัฒนาสังคม การติดต่อสื่อสารและการถ่ายโอนเทคโนโลยี การเฝ้าติดตามความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน แรงจูงใจ และสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของผู้นำและองค์การตามทรรศนะของผู้นำในการมองไปข้างหน้าไม่ว่าในเวลาปัจจุบันหรือในอนาคตก็ตาม ผู้นำจะทำการตัดสินใจและดำเนินการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งไม่ได้กำหนดองค์การให้อยู่ภายในเวลาปัจจุบันอย่างเดียว รูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบันมีอยู่มากมาย ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะไม่เน้นพฤติกรรมหรือกำหนดรูปแบบพฤติกรรมอย่างตายตัว แต่จะเกิดขึ้นตามการรับรู้ พฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

8.2.1 ด้านสมรรถนะทางด้านวัฒนธรรม (Culture competency) ประกอบด้วยองค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมินนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะทางวัฒนธรรม เริ่มต้นด้วยความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมของทั้งองค์กร ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะมีความเข้าใจในพลวัตรของวัฒนธรรมต่างๆกันไปในองค์กร การศึกษาความรู้ทางวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมและคุณค่าต่างจากตน ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาในการบริหารบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง สมรรถนะทางวัฒนธรรมนั้นรวมไปถึงความสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ สามารถเข้าใจลึกซึ้งมากกว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก

เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มี วัฒนธรรมแตกต่างกัน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตอบสนองของคนในองค์การ

8.2.2 ด้านการแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในยุดโลกาภิวัฒน์และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมนุษย์มีความต้องการในการศึกษาความรู้จากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงต้องศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ในมุมมองขององค์การที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องมีความตระหนักถึงองค์การของตน ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์การและนอกองค์การ โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนอง ในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์การอื่นๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

8.2.3 ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating synergy) การสร้างความกลมเกลียว เป็นการเริ่มต้นที่จะหลีกเลี่ยงระบบเผด็จการ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะทำให้ผู้นำสามารถเลือกทางที่ดีที่สุดในการมองปัญหา เมื่อองค์การมีความแตกต่างของวัฒนธรรม ชนชาติ ศาสนาและภูมิหลังแล้ว การปกครองแบบเผด็จการย่อมสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยที่องค์การจะไม่ยอมรับความขัดแย้ง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างความสามัคคีกลมเกลียวกัน

8.2.4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องมีความสามารถในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน วิสัยทัศน์แบบองค์รวม จะใช้เพื่อสร้างและแก้ไขสิ่งที่เกิดนอกเหนือจากความต้องการขององค์การ ชุมชน และประเทศชาติ วิสัยทัศน์แบบองค์รวมนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างมโนภาพและการดำรงอยู่ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป ผู้นำสมัยใหม่จะมีการเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการตัดสินใจวันต่อวัน เช่นผู้นำในสมัยก่อน แต่ความแตกต่างจะอยู่ตรงที่ผู้นำในปัจจุบันนี้ จะต้องตอบสนองต่อองค์การที่ซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยมแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำการปรับเปลี่ยนละต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ในหลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกอย่างเหมาะสม

## 2.2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

### 2.2.1. ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น และสามารถชักจูงให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และสามารถชักจูงให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจน หรือผู้นำชักจูงพนักงานให้ทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อให้บรรลุการทำงานที่เหนือกว่าเดิม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล ต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

เสาวนิต เสาฌานนท์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำการแปลงรูปซึ่งจะเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรมและให้อำนาจแก่ผู้ตาม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง สิ่งที่ผู้นำทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่า มักจะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนหมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขึ้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจเป็นผู้ที่มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกัน คือ ผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความต้องการของแต่ละองค์กรว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

วิเชียร วิทยอุดม (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญ และเห็นถึงคุณค่าของผลงานที่ออกมา และมีแนวโน้มให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน ผลจากการกระทำเช่นนี้จะทำให้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ และเคารพในตัวผู้นำเป็นอย่างเป็นอย่างมาก

สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นการแสดงศักยภาพของผู้นำที่จะดัดแปลง แก้ไข ผสมผสานการบริหารงาน มีการตัดสินใจสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบการบริหารใหม่และศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม มีกระบวนการปรับองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัด และนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency) 2) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) 3) การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) 4) การสร้างวิสัยทัศน์แบบ องค์รวม (holistic vision) 5) การจัดการเพื่อสมรรถนะในอนาคต(management for future competency) และ 6) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (sensitive to change)

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคคลใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่า ความคาดหวังปกติและมุ่งให้งานบรรลุความต้องการ

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความ

**คาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการ**

กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน คือคุณลักษณะของบุคคล ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน สร้างความแตกต่าง กระตุ้นให้รู้สึกดึงดูดใจรักษาความยืดหยุ่น ทำให้สมาชิกในองค์กรรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถบริหารความรู้และสร้างนวัตกรรม สามารถนำพาสมาชิกดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยสมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย 1) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency) 2) สมรรถนะด้านการจัดการความรู้ (managing knowledge) 3) สมรรถนะด้านการสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) และ 4) สมรรถนะด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision)

Yulk (1988) ได้ทำการศึกษาพบว่าผู้นำแบบยืดหยุ่น คือภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้นำมีส่วนร่วมในการใช้โปรแกรมสร้างพฤติกรรม หรือกลยุทธ์ โดยพิจารณาทักษะที่ต้องการโดยวินิจฉัยตามเหตุการณ์ ให้ตรงประเด็นรวมไปจนถึงทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เพื่อปรับตัว และความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ

Heifetz (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนว่า เป็นความสามารถของผู้นำที่จะจัดการบริหารองค์การของตนให้อยู่รอดได้โดยสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะให้สมาชิกมองเห็นความเป็นไปได้เหมือนกันไม่มีการต่อต้านเพื่อที่จะคงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002)ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึงความสามารถของผู้นำที่แสดงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนผสมผสานการบริหารงาน มีการตัดสินใจ สั่งการที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบของการบริหารใหม่ และศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งมีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ มีกระบวนการปรับองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัดและต้องนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Albano (2005) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนว่า หมายถึงความสามารถที่สะท้อนถึงการคิดและการแสดงกลยุทธ์ต่อสิ่งแวดล้อมในการปรับองค์การให้อยู่รอดในยุคของการแข่งขัน สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปรับโครงสร้างปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

Daly & Chrispeels (2008) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำได้สร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา มีการกำหนดวิสัยทัศน์หลัก หรือกำหนดทิศทาง และแบ่งปันความรับผิดชอบเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน มากกว่าที่จะแก้ไขปัญหาคนเดียว

Hogan, T. J. (2008) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลต่างๆ และสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรให้มีประสิทธิภาพไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เป็นระบบที่ผู้นำจัดสร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา และให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม

Cojocar, B. (2009) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีความท้าทายมาก บางทีอาจเป็นบุคลิกลักษณะเกือบทั้งหมดของผู้นำ ที่ต้องมีลักษณะของการวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเป้าหมายทะเยอทะยานสู่การปรับเปลี่ยนที่ท้าทาย การคิดใหม่การปรับการทำงานใหม่ ปรับเปลี่ยนปทัสถานการทำงานใหม่ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่อาศัยภาวะผู้นำทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้วย

Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุค ตามสมัย เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้นจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนไป อีกทั้งต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิทยาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานของหลายทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

### 2.2.2. ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

พรรณิภา เติมศักดิ์ (2552) องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการขาดแคลนผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจเพียงแห่งเดียวเท่านั้น

องค์กรของรัฐ องค์กรทางการศึกษา วัด มูลนิธิ และองค์กรอื่นๆ ก็ต้องประสบปัญหาอย่างเดียวกัน ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำจึงได้มีการกล่าวถึง และหาคำตอบในอดีตตลอดมา แต่เพิ่งจะมีการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ ความสามารถพฤติกรรม ที่มาของอำนาจ หรือลักษณะของสภาพการณ์ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยทั่วไปศึกษาความเป็นผู้นำจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ การระบุองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ และวิธีการศึกษาความเป็นภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สำคัญมีอยู่ 2 ประเภท คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยกันมาก เริ่มจากปี พ.ศ. 2521 เป็นต้นมา ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคลไปจนถึงระดับมหาภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์กร แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลามากทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจึงมีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังจูงใจเป็นผู้มีคุณธรรมและมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำพฤติกรรมอำนาจรวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่างๆ พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจึงเป็นที่สนใจในการบริหารในปัจจุบัน

กาญจนา ธานะ (2551) ในยุคปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงต่างในด้านการตลาด ลูกค้า การแข่งขันและเทคโนโลยี องค์การต่างๆ มีการปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทันเหตุการณ์ และต้องระดมคนในองค์การให้ลุกขึ้นมาต่อสู้โดยการตอบรับการปรับเปลี่ยนนั้นๆทั้งในด้านโครงสร้าง องค์การ พัฒนากลยุทธ์ หรือการรวมตัวธุรกิจ การรวบรวมคนเพื่อการปรับเปลี่ยนที่ท้าทาย เป็นงานที่สำคัญของผู้นำ จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้อย่างมากมาย ในการเปลี่ยนแปลงของสภาวการณ์ต่างๆอย่างรวดเร็วใน2 ทศวรรษที่ผ่านมากับยุคของข่าวสารที่รวดเร็ว รูปแบบของการสื่อสารที่ทันสมัย ยุคแห่งโลกไร้พรมแดน ทำให้เกิดแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership)ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) คือ คุณลักษณะของบุคคลดึงดูดใจ รักษาความยืดหยุ่น ทำให้สมาชิกในองค์การมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถบริหารความรู้และสร้างนวัตกรรม สามารถนำพาสมาชิกดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะของผู้นำรูปแบบหนึ่งที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามีทำการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ในการปกครองและบริหารงานด้านต่างๆเพื่อทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนขององค์การการศึกษาหาภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความมุ่งหมายแบบครอบจักรวาลทำให้เรียนรู้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาโดยไม่ซ้ำแบบกันโดยนักวิชาการได้ตั้งแต่ชื่อว่าเป็นแนวคิดภาวะผู้นำ แบบปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Glover et al. (2002) กล่าวว่า เป็นการจัดเตรียมรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กับยุคที่ทุกคนมีทางเลือก จากความแตกต่างทำให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบกับคู่แข่ง ภายใต้เวลาที่จำกัดผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยการแสวงหาความรู้ มองหากลยุทธ์การพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง มีการติดต่อสื่อสาร ถ่ายโอนเทคโนโลยีต่างๆ มีการเฝ้าติดตามความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน สร้างแรงจูงใจ และสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน โดยแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของผู้นำและองค์การตามทรรศนะของผู้นำในการมองไปข้างหน้าไม่ว่าในเวลาปัจจุบันหรือในอนาคตก็ตาม ผู้นำจะทำการตัดสินใจและดำเนินการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งไม่ได้กำหนดองค์การให้อยู่ภายใต้เวลาปัจจุบันอย่างเดียว รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะไม่เน้นพฤติกรรมหรือกำหนดรูปแบบพฤติกรรมอย่างตายตัว แต่จะเกิดขึ้นตามการรับรู้ พฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Yukl (2002) กล่าวว่า องค์กรจะประสบ

ความสำเร็จได้หากมีการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ มีการบริการที่ลูกค้าต้องการผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการกำหนดความสำเร็จขององค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ในการสร้างสมดุลที่เหมาะสมสำหรับ tradeoff's แข่งขันกับคู่แข่งและความต้องการของลูกค้า มีการปรับศาสตร์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อม สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทุกระดับมีจริยธรรมในการชี้แนะทางสำหรับองค์การ สร้างความเข้าใจและจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนท้าทายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของการอยู่รอด ความมั่นคงและความมั่งคั่งขององค์การการ

### 2.2.3. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ดังนี้

กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน คือคุณลักษณะของบุคคล ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน สร้างความแตกต่าง กระตุ้นให้รู้สึกดึงดูดใจรักษาความยืดหยุ่น ทำให้สมาชิกในองค์กรรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถบริหารความรู้และสร้างนวัตกรรม สามารถนำพาสมาชิกดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยสมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย1) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency) 2) สมรรถนะด้านการจัดการความรู้ (managing knowledge) 3) สมรรถนะด้านการสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) และ 4) สมรรถนะด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision)

ธนพร บวรธรรมจักร (2554) ได้เลือกใช้แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเรียน (Adaptive Leadership) ของGlover (2002) เนื่องจากเป็นลักษณะของผู้นำที่มีกี่ปรับเปลี่ยนผสมผสานในการบริหารงาน การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารจัดการตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน และทฤษฎีภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนมีลักษณะสอดคล้องเหมาะที่จะนำมาใช้วัดภาวะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย 1.สมรรถนะทางวัฒนธรรม(Cultural competency) 2.การแสวงหาความรู้(Managing Knowledge) 3.การสร้างความกลมเกลียว(Creating synergy) 4.การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม(Holistic vision)

สันติ ชัยชนะ (2556) สรุปจำนวนองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ ดังนี้

1) การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกัน ดังนี้ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ประสานความร่วมมือ (collaborative) สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและกระจายภาวะผู้นำ (collaborative and distributed leadership) ประสานความร่วมมือ (collaborative) การทำงานเป็นทีม

2) การจัดการความรู้ (knowledge management) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกัน ดังนี้ มีทักษะบูรณาการความรู้ (knowledge integration)สมรรถนะด้านการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การจัดการความรู้ (managing knowledge) มีความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (capacity for learning community) การปฏิบัติการเรียนรู้ (learning orientation) การเรียนรู้องค์กร (knowledge of organization)

3) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกัน ดังนี้ มีทักษะหล่อหลอมวัฒนธรรม (cultural management) วัฒนธรรมของความเสมอภาค (culture of equity)

4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ( holistic vision) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ใกล้ เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกัน ดังนี้ มีวิสัยทัศน์ (leadership vision) มุ่งเน้นอนาคตองค์กร (future oriented) สมรรถนะด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน (clear mission and vision)

5) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

6) คิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ใกล้เคียงกันหรือคล้ายคลึงกัน ดังนี้ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (fostering change and renewal)

7) มีความน่าเชื่อถือ (trust-benevolence)

8) มีความเชื่อมั่น (reliability)

9) มีสมรรถนะ (competency)

10) มีศักดิ์ศรี (integrety)

11) ใจกว้าง (openness)

12) เคารพเชื่อฟัง (respect)

13) มุ่งสร้างความเจริญให้ทีมงาน (enhancing staff growth)

14) การสร้างเครือข่าย (building bridges and network)

15) มีระบบรางวัล (identifying reward)

16) ผู้สร้างสรรค์โอกาส (opportunities)

17) สร้างความท้าทาย (challenges)

18) มีการจำแนกปัญหา (identify the type of problem)

19) ไวต่อการเปลี่ยนแปลง (sensitive to change)

20) การจัดการเพื่อสมรรถนะในอนาคต (management for future competency)

รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) โดยประยุกต์จากเรื่อง ภาวะผู้นำ ของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบหรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ

1) ด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized In Influence)หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง (Model) สำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อ และค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเองผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) ด้านการจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational Motivation)หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ

เป้าหมายในระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการจูงใจด้านแรงดลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนและการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยการคำนึงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นการใช้ปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเองผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บทบาทของปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณีการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) หมายถึงการที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นพี่เลี้ยงที่พิเศษในความต้องการของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวผู้นำสนใจใน

ความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นรายคนเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเราผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

รัชนี พจนา (2561) โครงสร้าง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ที่จะใช้เป็นโมเดลสมมุติฐาน (Hypothesis Model) เพื่อการวิจัยครั้งนี้ คือ 1.การมีทักษะการบริหารจัดการ (Management Skills) 2.การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 3.การให้อิสระในการปฏิบัติ (A Freedom to Act) 4.การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)

ศานตมล แสงพล (2562) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1.ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 3.ด้านการทำงานเป็นทีม 4.ด้านวัฒนธรรมองค์การ

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน (2563) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1.สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)2. การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) 3.วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)4.การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2. การสร้างความกลมเกลียว 3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม 4. การจัดการความรู้

ณฐภัทร อินทรปรีดา (2565) องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) ลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนประกอบด้วย4 มิติ ดังนี้ 1. การวางทิศทางภารกิจในสถานการณ์แวดล้อม (Navigating business environments) 2. การนำด้วยความเข้าถึงใจ (Leading with empathy) 3. กระตุ้นให้เรียนรู้และสะท้อนคิดจากความล้มเหลว (Self-correction and reflection) 4. เน้นการสร้างความสำเร็จร่วมกัน (Create a win-win solutions)

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002)ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) เป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยน โดยมีความตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม มีปฏิสัมพันธ์ ให้การยอมรับ มีการประนีประนอมระหว่างวัฒนธรรมของตนกับความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มา

แก้ปัญหาบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ทั้งของบุคลากร และผู้มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

2) การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เป็นการสร้างความตระหนักในองค์การของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคตมีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3) การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) เป็นการสร้างความกล้าเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติ มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) เป็นการสร้างการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังเห็นไม่ชัดเจน มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมและตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ มีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์กร มีความสามารถในการจัดการในสถานที่แตกต่างกัน ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสมวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม

Heifetz (1994) วิทยากรอาวุโสที่สถาบันฮาร์วาร์ด เคเนดี สหรัฐอเมริกา เป็นที่ปรึกษาของรัฐบาล การบริหารธุรกิจ การบริหารองค์การระดับนานาชาติ เป็นผู้พัฒนากรอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ได้เสนอคุณลักษณะสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพผ่านความท้าทายการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การระบุความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify The Adaptive Challenge) 2) รักษาระดับของความกดดัน สำหรับการทำงานในการปรับตัว ไม่ละทิ้งปัญหา (Keep The Level of Distress Within a Tolerable Range for Doing Adaptive Work) 3) การให้ความสนใจประเด็นปัญหาและการแก้ปัญหา (Focus

Attention on Ripening Issuesand Not on Stress-Reducing Distractions) 4) การมอบหมายงาน (Give the Work Back to People) พัฒนาความรับผิดชอบ ให้บุคคลเผชิญกับปัญหาและความกดดัน และ 5) ป้องกันเสียงของความเป็นผู้นำโดยไม่มีอำนาจ (Protect Voices of Leadership without Authority)

Highsmith(2000) วิศวกรชาวอเมริกันผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารโครงการ ที่ปรึกษา การพัฒนาซอฟแวร์ ในประเทศอเมริกา ยุโรป และเอเชียได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การออกแบบระบบการจัดการให้มีความคล่องตัว (Create an Agile Performance Management System) 2) ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Align Agile Transformation Efforts to BusinessStrategy) 3) การตรวจสอบ การดำเนินงาน ผลงาน และจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ (DeterminOperational, Portfolio, and Strategic Agility Aims) 4) การกระตุ้น การเพิ่มขีดความสามารถและความร่วมมือในการทำงาน (Facilitate a Decentralized, Empowered, CollaborativeWorkplace) 5) การช่วยเหลือการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ เส้นทางการผลิตและผลิตภัณฑ์(Foster Adaptable IT, Product Line, and Product Architectures) 6) การสร้างกรอบการประเมินความสามารถที่มีความคล่องตัว (Create an Agile Proficiency Evaluation Framework)Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้6 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) ความเมตตากรุณา (Benevolence) การทาให้บุคคลได้มีความรู้สึกหรือรับรู้ถึงเจตนาดีที่ได้กระทำไปโดยไม่ได้หวังผลตอบแทนหรือกาไร ยกตัวอย่างเช่น ใครสักคนหนึ่งอาจแสดงออกในทางที่ดีอบอุ่นกับบุคคลที่เขามีความสัมพันธ์เป็นพิเศษ เช่น ญาติพี่น้องหรือเพื่อนร่วมงาน มีความเมตตากรุณา (Benevolence) นี้อาจทาให้เกิดเป็นความจงรักภักดีได้

2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) เป็นการสร้างขึ้นมาด้วยการกระทำของตนเองซึ่งเกิดจากบุคลิก ความสามารถและทาให้ผู้อื่นเกิดความยอมรับ

3) การมีสมรรถนะ (Competence) เป็นความรู้ พฤติกรรม ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคลที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานเป็น

คุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้

4) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) บุคคลจะถูกพิจารณาว่าเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต เมื่อเขามีความเชื่อที่จะยึดมั่นในศีลธรรมโดยที่ศีลธรรมนั้นเป็นที่ยอมรับสาหรับกลุ่มคนที่เชื่อถือเขา โดยหลักการหรือศีลธรรมอาจไม่เหมือนกันสาหรับแต่ละกลุ่มคน

5) การเปิดใจกว้าง (Openness) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองได้โดยไม่ยึดติด รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น

6) การน่าเคารพ (Respect) เป็นการมองเห็นคุณค่าและความสำคัญ แล้วปฏิบัติต่อบุคคลหรือสิ่งนั้นด้วยความถูกต้อง จริงใจ เช่น การเคารพตนเอง (ใช้วาจาสุภาพ แต่งกายถูกกาลเทศะ แสดงความคิดเห็นด้วยความสุภาพ ตรงต่อเวลา) การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น (รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับเหตุผลที่ดีกว่า เคารพสิทธิของผู้อื่น) การเคารพองค์กร (ปฏิบัติตนอยู่ในกติกา/ยอมรับเหตุผลที่ดีกว่า เคารพสิทธิของผู้อื่น) การเคารพองค์กร (ปฏิบัติตนอยู่ในกติกา/ระเบียบและกรอบจรรยาบรรณขององค์กร รักษาชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร) และการเคารพกฎกติกาของสังคม (ปฏิบัติตนอยู่ในกฎกติกาของสังคม)

Hogan, T. J. (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ประกอบด้วยองค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะทางวัฒนธรรม เริ่มต้นด้วยความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมของทั้งองค์กร ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะมีความเข้าใจในพลวัตรของวัฒนธรรมต่างๆ กันไปในองค์กร การศึกษาความรู้ทางวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมและคุณค่าต่างจากตน ทำให้สามารถนาประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาในการบริหารบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง สมรรถนะทางวัฒนธรรมนั้นรวมไปถึงความสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ สามารถเข้าใจลึกซึ้งมากกว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนตอบสนองของคนในองค์กร

2) การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมนุษย์มีความต้องการในการศึกษาความรู้จากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงต้องศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นในมุมมองขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต้องมีความตระหนักถึงองค์กร

ของตน ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนอง ในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์การอื่นๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนต้องมีความสามารถในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน วิสัยทัศน์แบบองค์รวมจะใช้เพื่อสร้างและแก้ไขสิ่งที่เกิดนอกเหนือจากความต้องการขององค์กร ชุมชน และประเทศชาติ วิสัยทัศน์แบบองค์รวมนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างมโนภาพและการดำรงอยู่ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป ผู้นำสมัยใหม่จะมีการเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการตัดสินใจวันต่อวันเช่นผู้นำในสมัยก่อน แต่ความแตกต่างจะอยู่ตรงที่ผู้นำในปัจจุบันนี้ จะต้องตอบสนองต่อองค์กรที่ซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือจะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ในหลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกอย่างเหมาะสม

4) การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) การสร้างพลังร่วมเป็นการเริ่มต้นที่จะหลีกเลี่ยงระบบเผด็จการ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะทำให้ผู้นำสามารถเลือกทางที่ดีที่สุดในการมองปัญหา เมื่อองค์การมีความแตกต่างของวัฒนธรรม ชนชาติ ศาสนาและภูมิหลังแล้ว การปกครองแบบเผด็จการย่อมสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยที่องค์กรจะไม่ยอมรับความขัดแย้งมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

Cojocar (2009) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ 7 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน (Clear mission and vision)

2) การมีวัฒนธรรมของความเสมอภาค (Culture of equity)

3) การมีความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Capacity for leaning community)

4) สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและกระจายภาวะผู้นำ (Collaborative and distributed leadership)

5) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Fostering change and renewal)

6) มุ่งสร้างความเจริญให้ทีมงาน (Enhancing staff growth)

7) การสร้างเครือข่าย (Building bridges and network)

Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นชุดของทักษะที่สร้างความตระหนักในอารมณ์ของตนเอง และอารมณ์ของผู้อื่น เพื่อการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีประสิทธิผลและมีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

1.1 ความตระหนักในตน (Self-awareness) เป็นความสามารถรู้จักอารมณ์ของตนเอง ควรมีพฤติกรรมดังนี้

1.1.1 อย่าคาดหวังแต่ความสุขสบายส่วนตน

1.1.2 หัดฟังอารมณ์ของตน

1.1.3 รู้ที่มาของอารมณ์ของตน

1.1.4 ฉลองความสำเร็จให้ตนเองแม้เพียงเล็กน้อย

1.1.5 รู้จักสภาวะในการนำ ที่เป็นพื้นฐานของตน

1.1.6 ไม่กลัวที่จะทาผิดพลาดไปบ้าง

1.1.7 หัดฟังเสียงสะท้อนกลับ

1.1.8 รู้เอง เห็นเอง เป็นเอง แก้ไขเอง

1.2 การจัดการกับตนเอง (Self-management) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อคุณทำ หรือไม่ได้ทำอะไร ควรมีพฤติกรรมดังนี้

1.2.1 คุณเป็นผู้กาหนดอารมณ์ขององค์กร

1.2.2 รู้จักสัญลักษณ์ก่อนที่อารมณ์จะระเบิดออกมา

1.2.3 ให้จัดการอารมณ์โดยใช้ด้านบวก

1.2.4 อย่าให้อารมณ์เป็นใหญ่เหนือสติ

1.2.5 ประกาศเปูาหมายให้รู้กันทั่ว

1.2.6 สำรวจทางออกของอารมณ์ที่ดี

1.2.7 จัดการกับอารมณ์ให้เป็นพฤติกรรมที่ต้องการแทน

1.2.8 รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง

1.3 ความตระหนักต่อสังคม (Social Awareness) เป็นความสามารถด้านสังคม ควรมีพฤติกรรมดังนี้

1.3.1 การหัดฟังและสังเกต เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดด้านสังคม

1.3.2 มีความรู้เรื่องมานุษยวิทยา

1.3.3 รู้บรรยากาศขององค์กร

1.3.4 ทดสอบความแม่นยำ โดยการซักถาม

1.3.5 รู้จักเดินเที่ยว 15 นาที ภายในสำนักงานทุกวัน จะได้รู้ความเป็นไปในองค์กร

1.4 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) เป็นส่วนสำคัญลำดับที่สองของความสามารถด้านสังคม ควรมีพฤติกรรมดังนี้

1.4.1 รู้ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ทั้งหมด

1.4.2 หลีกเลี่ยงการให้สัญญาณที่สับสน

1.4.3 จัดการความเครียดได้ดี

1.4.4 เลี่ยงการต่อสู้ชนะ แต่แพ้สงคราม

1.4.5 เป็นแบบอย่างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2) ความยุติธรรมขององค์กร (Organizational Justice) ผู้นำที่ต้องเป็นผู้กล้าเผชิญกับความจริง สามารถบูรณาการความคิด ความต้องการ ความอยากรู้ของผู้คนด้วยความจริงส่งผลให้ผู้คนเกิดศรัทธาและยกย่องนับถือ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

2.1. การตัดสินใจที่เป็นธรรม (Decision Fairness) คือ ทำให้บุคลากรยอมรับนับถือ และมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ควรมีพฤติกรรมดังนี้

2.1.1 แจ้งบุคลากรเรื่องการตัดสินใจที่มีผลกระทบกับพวกเขาเป็นการล่วงหน้า

2.1.2 ให้บุคลากรได้แสดงความเห็นต่อเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ แม้จะไม่ได้นำข้อคิดเห็นของพวกเขานำมาใช้

2.1.3 นำแนวคิดของบุคลากรมาใช้ในการตัดสินใจ เมื่อมีความเหมาะสม

2.2 การแบ่งปันข่าวสาร (Information Sharing) คือ พยายามเผยแพร่ข่าวสารให้มากดีกว่าน้อยไป ในสิ่งที่บุคลากรให้ความสนใจที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร ควรมีพฤติกรรมดังนี้

2.2.1 อธิบายให้บุคลากรเข้าใจ เพราะเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น ถึงแม้ว่าคุณจะเป็นคนตัดสินใจเพียงลาพัง

2.2.2 เปิดโอกาสให้ซักถาม ถึงการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา

2.3 การเอาใจใส่กับผลกระทบ (Outcome Concern) ทาให้บุคลากรมีความสุข และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าที่ได้ทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย ควรมีพฤติกรรมดังนี้

2.3.1 แสดงออกอย่างจริงใจกับบุคลากร ในการบอกเล่าแบ่งปันการตัดสินใจ ที่มีผลกระทบกับพวกเขา

2.3.2 เข้าไปคลุกคลีกับบุคลากร ไม่ว่าพวกเขาจะแสดงออกเช่นไร

2.3.3 สอนผู้บริหารให้กระทาเช่นเดียวกัน

3) คุณลักษณะ (Character) คุณลักษณะผู้นำที่เป็นเฉพาะคือ ความโปร่งใสและมีความเตรียมพร้อม เขาไม่ใช่คนสมบูรณ์แบบ แต่เขาสร้างการยอมรับจากผู้คนโดยการเดินพูดคุย ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

3.1 การมีคุณธรรม (Integrity) เป็นความสม่ำเสมอที่ผู้นำแสดงออก ด้วยการพูด และกระทำ ให้เห็นเป็นแบบอย่างตามค่านิยมขององค์กร ในการทาสิ่งที่ถูกต้องควรมีพฤติกรรมดังนี้

3.1.1 พบปะพูดคุยกับผู้คน

3.1.2 ใส่ใจผู้อื่นเป็นลาดับแรก

3.1.3 รักษาหลักการอย่างมั่นคง

3.1.4 เป็นแบบอย่างที่ดี

3.1.5 เป็นผู้ที่เห็นแก่ส่วนรวม

3.1.6 มีชีวิตอยู่ได้โดยไม่เสียใจ เพราะได้ทาในสิ่งที่ถูกต้อง

3.2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นการรวมกันของสิ่งที่คุณทำในอดีตและปัจจุบัน ที่คุณให้สิ่งที่มีความจำเป็นและมีคุณค่ากับผู้คน ทำให้พวกเขาเชื่อถือ ควรมีพฤติกรรมดังนี้

3.2.1 เป็นสิ่งที่ต้องสร้างขึ้นมา

3.2.2 ให้การกระทำของคุณพูดแทน

3.2.3 พูดภาษาเดียวกับพวกเขา

3.2.4 มีความน่าเชื่อถือและสม่ำเสมอ

3.2.5 รู้ว่าเมื่อใดควรปิดปาก

3.2.6 มองเห็นป่าไม่ใช่แค่เห็นต้นไม้ คือไม่ต้องรู้ไปทุกเรื่อง

3.3 การให้คุณค่าของความแตกต่าง (Values Differences) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ควรมีพฤติกรรมดังนี้

3.3.1 ไม่เป็นคนหลงตนเองว่าถูกแต่ผู้เดียว

3.3.2 เห็นคุณค่าของความคิด เห็นต่าง

3.3.3 ปฏิบัติต่อผู้คนอย่างที่เขาต้องการ

3.3.4 จำไว้ว่าคุณไม่สามารถทำสำเร็จได้คนเดียว

4) การพัฒนา (Development) เมื่อใดที่ผู้นำคิดว่า เขาไม่มีอะไรต้องเรียนรู้เพิ่มเติม หรือไม่มีอะไรต้องสอนกับลูกน้องอีกแล้ว นั่นคือเขายังไม่รู้ถึงศักยภาพของตนเองที่แท้จริง ดังนั้นเราควรมีการพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

4.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อดารงการพัฒนาทักษะของตนเองและผู้อื่น ควรมีพฤติกรรมดังนี้

4.1.1 แข่งขันกับตัวเอง

4.1.2 ทำให้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนของคุณ

4.1.3 อ่าน ศึกษา ทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องให้มาก

4.1.4 ยืดผลงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นไปอีก

4.1.5 ยังคงอ่อนน้อมถ่อมตน

4.1.6 รวบรวมความคิดเห็นที่มีคุณภาพโดยการประเมิน 360 องศา

4.2 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ทำให้เกิดเป็นพลังที่ได้ผลเกินคาดหมาย ควรมีพฤติกรรมดังนี้

4.2.1 กำหนดกรอบแล้วยืดให้ดีขึ้นไปอีก

4.2.2 ให้เรียนรู้จากความล้มเหลว

4.2.3 ปรับปรุงวิธีคิดที่สร้างคุณค่า

4.2.4 เปิดเผยความล้มเหลวของคุณ

4.2.5 เป็นโค้ช

4.2.6 กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

Grensing-Pophal (2013) เป็นนักเขียนอิสระที่มีผลงานด้านบทความ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การบริหารธุรกิจ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพูดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (One Voice-Clarity and Consistency of Objectives) 2) ความสามารถในการรับรู้และตอบสนอง ความสามารถในการกลั่นกรองและเลือกใช้ทรัพยากรได้อย่างเป็นระบบ (Sense and Respond Capability) 3) การประมวลผลข้อมูล ความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วมีคุณภาพ (Information Processing) 4) ทำงานนอกกรอบ เสริมสร้างพลังอำนาจของทีมและกล้าเผชิญความเสี่ยง (Freedom Within a Framework) และ 5) ความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานของทีมและการปรับบทบาท สามารถเชื่อมต่อกับผู้ร่วมงานได้ทุกระดับ (Boundary Fluidity)

Collins (2014) นักวิชาการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการปรึกษาด้านการจัดการทางด้านการศึกษา และด้านการบริหารการศึกษา กรุงวอชินตัน ดีซี สหรัฐอเมริกา กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1)ความเป็นสากลนิยม(Cosmopolitanism) หมายถึง ความสามารถในการมองตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก มีความเข้าใจ การชื่นชม การยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างของบุคคล สู่ความเป็นสากล 2) ความสมเหตุสมผล ปราศจากความกลัว (Sensible Fearlessness) หมายถึง ความสามารถในการมีความกล้าหาญในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ให้มีความสะดวกสบายกับความคลุมเครือ และความเครียด และมีความมั่นใจเพียงพอที่จะลองวิธีการ ใหม่หรือการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย 3) ความสนใจใฝ่รู้ (Insatiable Curiosity) หมายถึง ความสนใจ ความปรารถนาในการเรียนรู้โดยทั่วไปและการเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศ และวัฒนธรรมอื่น ๆ มักจะแสดงผ่านการอ่านและการศึกษาประเทศอื่นๆ และวัฒนธรรม โดยการมีส่วนร่วมในประสบการณ์ระหว่างประเทศ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) มีความชั่งใจการตัดสินใจ (Suspension of Judgment) เป็นความสามารถในการแสดงความคิดเห็น และข้อสมมติฐานในสถานการณ์ การรับฟังผู้อื่น และการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ รวมถึงการ มีความไวต่อกฎ กติกา สมมติฐาน และการตีความ นำไปสู่การพิจารณาความเชื่อ และค่านิยมของผู้อื่น และเป็นบุคคลที่มีกระบวนการของการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งต้องใช้เวลาและการทำซ้ำ และ 5) ความสง่างาม (Graceful Ease) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดำเนินงานภายใต้ความซับซ้อนของสถานการณ์ทางวัฒนธรรม โดยไม่สูญเสีย

จากแนวคิดแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานของหลายทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน จาก 18 แหล่งดังกล่าวมานั้นผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายภาวะผู้นำเดียวกัน เรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อเป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1.สมรรถนะทางวัฒนธรรม(Cultural competency)**มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้** 1)ด้านวัฒนธรรมองค์การ 2)การมีวัฒนธรรมของความเสมอภาค (Culture of equity)

2.การแสวงหาความรู้(Managing Knowledge) **มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้**1)ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 2)การมีทักษะการ

บริหารจัดการ (Managing Skills) 3)การมีความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Capacity for leaning community) 4)**การออกแบบระบบการจัดการให้มีความคล่องตัว** 5)ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 6)**ความสนใจใฝ่รู้**

3.การสร้างความกลมเกลียว(Creating synergy) **มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้**1)ด้านการจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational Motivation) 2)ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) 3)ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4)ด้านการทำงานเป็นทีม5)การนำด้วยความเข้าถึงใจ (Leading with empathy) 6)เน้นการสร้างความสำเร็จร่วมกัน (Create a win-win solutions) 7)มีความน่าเชื่อถือ (trust-enevolence) 8)มีความเชื่อมั่น (reliability) 9)มีศักดิ์ศรี (integrity) 10) ใจกว้าง (openness) 11) น่าเคารพ (respect) 12)**การมอบหมายงาน** 13)มุ่งสร้างความเจริญให้ทีมงาน (Enhancing staff growth) 14)ความยุติธรรมขององค์กร (Organizational Justice) 15)**การกระตุ้น การเพิ่มขีดความสามารถและความร่วมมือในการทำงาน** 16)**ความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานของทีมและการปรับบทบาท**

4.การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม(Holistic vision) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1)การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 2)การวางทิศทางภารกิจในสถานการณ์แวดล้อม (Navigating business environments) 3)การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน (Clear mission and vision)4)การตรวจสอบ การดำเนินงาน ผลงาน และจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2–1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

| **องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)** | กาญจนา ธานะ (2551) | ธนพร บวรธรรมจักร (2554) | สันติ ชัยชนะ (2556) | รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) | รัชนี พจนา (2561) | ศานตมล แสงพล (2562) | นวรัตน์วดี ชินัครวัฒน (2563) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) | ณรุภัทร อินทรปรีดา (2565 | Heifetz (1994) | Highsmith (2000) | Glover, Jones, & | Hogan (2008) | Daly and Chrispeels (2008) | Cojocar (2009) | Bradberry, T., & Greaves | Grensing-Pophal (2013) | Collins (2014) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1)สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural competency) | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | 9 |
| 2)การแสวงหาความรู้ (Managing Knowledge) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | 13 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3)การสร้างความกลมเกลียว (Creating synergy) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | 15 |
| 4)การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | 11 |
| 5)ด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized In Influence) | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 6)การให้อิสระในการปฏิบัติ (A Freedom to Act) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 7)การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | | | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | 5 |

ตารางที่ 2–2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน(ต่อ)

| **องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)** | กาญจนา ธานะ (2551) | ธนพร บวรธรรมจักร (2554) | สันติ ชัยชนะ (2556) | รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) | รัชนี พจนา (2561) | ศานตมล แสงพล (2562) | นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน (2563) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) | ณฐภัทร อินทรปรีดา (2565 | Heifetz (1994) | Highsmith (2000) | Glover, Jones, & | Hogan (2008) | Daly and Chrispeels (2008) | Cojocar (2009) | Bradberry, T., & Greaves | Grensing-Pophal (2013) | Collins (2014) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8)ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 9)กระตุ้นให้เรียนรู้และสะท้อนคิดจากความล้มเหลว (Self-correction and reflection) | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10)สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและกระจายภาวะผู้นำ (Collaborative and distributed leadership) | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| 11)สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Fostering change and renewal) | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| 12)การสร้างเครือข่าย (Building bridges and network) | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| 13)คุณลักษณะ (Character) | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| 14)การพัฒนา (Development) | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |

ตารางที่ 2–3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน(ต่อ)

| **องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)** | กาญจนา ธานะ (2551) | ธนพร บวรธรรมจักร (2554) | สันติ ชัยชนะ (2556) | รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) | รัชนี พจนา (2561) | ศานตมล แสงพล (2562) | นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน (2563) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) | ณฐภัทร อินทรปรีดา (2565 | Helfetz (1994) | Highsmith (2000) | Glover, Jones, & | Hogan (2008) | Daly and Chrispeels (2008) | Cojocar (2009) | Bradberry, T., & Greaves | Grensing-Pophal (2013) | Collins (2014) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15)การระบุความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify The Adaptive Challenge) | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |

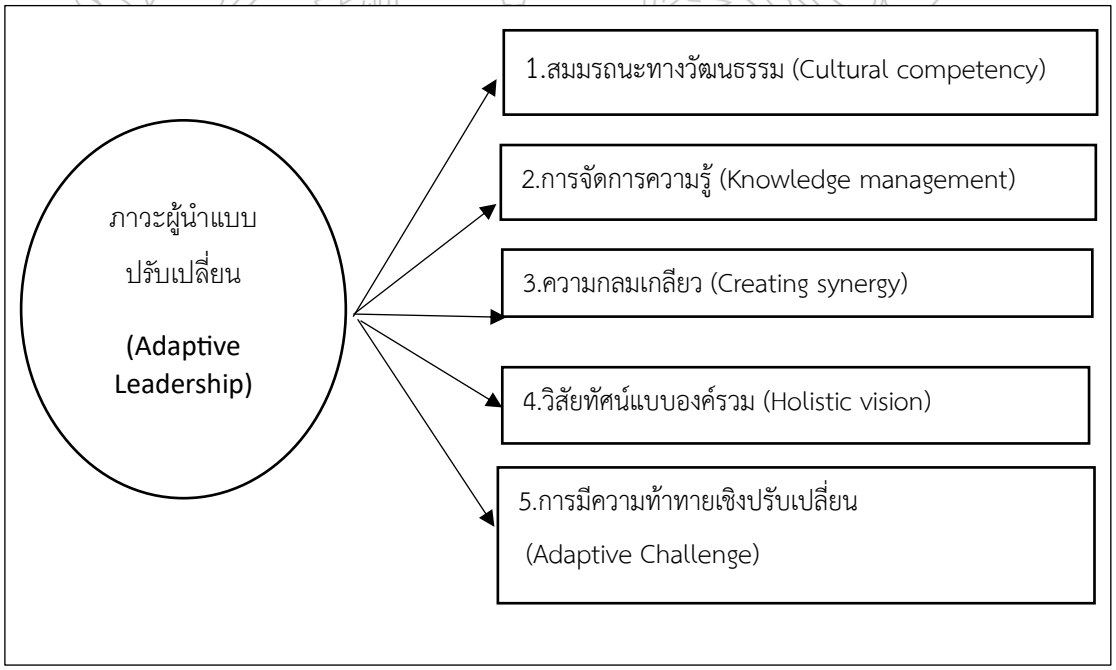
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16)รักษาระดับของความกดดัน | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |
| 17)การให้ความสนใจประเด็นปัญหาและการแก้ปัญหา | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |
| 18)ป้องกันเสียงของความเป็นผู้นำโดยไม่มีอำนาจ | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |
| 19)ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 |
| 20)การประมวลผลข้อมูล | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 |
| 21)ทำงานนอกกรอบ | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 |
| 22)ความเป็นสากลนิยม | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | 1 |
| 23)ความสมเหตุสมผลปราศจากความกลัว | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | 1 |
| 24)มีความชั่งใจการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | 1 |
| 25)ความสง่างาม | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | 1 |

ตารางที่ 2–4 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน(ต่อ)

| **องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)** | กาญจนา ธานะ (2551) | ธนพร บวรธรรมจักร (2554) | สันติ ชัยชนะ (2556) | รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) | รัชนี พจนา (2561) | ศานติมล แสงพล (2562) | นวรัตน์วดี ชินอัครัตน์ (2563) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) | ณฐภัทร อินทรปรีดา (2565 | Heifetz (1994) | Highsmith (2000) | Glover, Jones, & | Hogan (2008) | Daly and Chrispeels (2008) | Cojocar (2009) | Bradberry, T., & Greaves | Grensing-Pophal (2013) | Collins (2014) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26)ความสามารถในการรับรู้และตอบสนอง | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 |
| 27)การพูดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28).มีสมรรถนะ | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| 29).การช่วยเหลือการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 |
| 30)การสร้างกรอบการประเมินความสามารถที่มีความคล่องตัว | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 |

**จากตาราง** 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน(Adaptive Leadership) จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ กาญจนา ธานะ (2551),ธนพร บวรธรรมจักร (2554), สันติ ชัยชนะ (2556),รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558),รัชนี พจนา (2561),ศานตมล แสงพล (2562) นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน (2563),สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563),ณฐภัทร อินทรปรีดา (2565),Heifetz (1994),Highsmith (2000),Glover, Jones, & Friedman (2002),Hogan (2008),Daly and Chrispeels (2008),Cojocar (2009),Bradberry, T., & Greaves (2012),Grensing-Pophal (2013),Collins (2014) พบว่ามีองค์ประกอบทั้งหมด 30 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ กำหนดองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์ความถี่สูงตั่งแต่ 5 ขึ้น สรุปได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม(Cultural competency) 2) การแสวงหาความรู้ (Managing Knowledge) 3) การสร้างความกลมเกลียว (Creating synergy) 4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) 5) การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) ซึ่งมีคุณลักษณะตามภาพดังนี้



ภาพที่ 2–1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน สรุปได้ว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การจัดการความรู้ 3) การสร้างความกลมเกลียว 4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 5) การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และผู้วิจัยจึงได้นำแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมาศึกษา เพื่อค้นหาความหมาย และคำอธิบายที่เป็นพฤติกรรมบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอตามองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ดังนี้

**2.2.4 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural competency) นักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้**

กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวว่า สมมรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยนำความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ มาปรับใช้ในองค์การ เข้าใจแจงจูงใจของบุคลากรและผู้มาใช้บริการที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกัน สามารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองเป้าหมายของผู้ป่วย

ธนพร บวรธรรมจักร (2554) กล่าวว่า ด้านสมรรถนะทางด้านวัฒนธรรม(Culture competency) หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่สามารถบูรณาการความรู้ ทักษะเกี่ยวกับ วัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยมี การตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม การเข้าใจแรงจูงใจของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรมกันเพื่อให้เกิด ความสำเร็จในงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงสามารถดัดแปลงการทำงานและการบริหารงานให้เหมาะสมกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรม ที่แตกต่างกันได้ รวมไปถึงการให้ความสำคัญในวัฒนธรรมของบุคคลที่แตกต่างกัน และให้การ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันด้วย

สันติ ชัยชนะ (2556) กล่าวว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency) หมายถึง การเป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้และยอมรับความแตกต่าง ยอมรับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น การเปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น การเรียนรู้ความหลากหลายและจัดระบบความหลากหลายให้สอดคล้องกลมกลืนกัน

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน (2563) กล่าวว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรม(Cultural Competency) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการรับรู้ เข้าใจ เห็นถึงความสาคัญ และยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน เพื่อช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ในสภาพที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกลมกลืนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Glover et al. (2002) กล่าวว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรมประกอบไปด้วยกลุ่มของทักษะและความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม มีความรู้ว่าจะสังเกตอย่างไร จะวิเคราะห์อย่างไร จะวัดอย่างไร และจะเปลี่ยนแปลงมันอย่างไร ซึ่งอาจเริ่มต้นด้วยการรู้จักวัฒนธรรมเหล่านั้น ยอมรับวัฒนธรรมเหล่านั้น สังเกตความแตกต่างของวัฒนธรรมเหล่านั้น

Hogan (2008) กล่าวว่า สรรถนะทางวัฒนธรรม คือ ผู้นำต้องมีความซาบซึ้งในคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ต้องมีทักษะในการสังเกต การตีความและการให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม

Joshi (2011) กล่าวว่า ผู้มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (culture competency) เป็นผู้ที่มีการใฝ่เรียนรู้และยอมรับความแตกต่าง ยอมรับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น การเรียนรู้ทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ด้วยการเปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ เกี่ยวกับวัฒนธรรม มีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี มีความซาบซึ้งในคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรม พร้อมปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น

**2.2.5 การจัดการความรู้ (Knowledge management) นักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้**

กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวถึง การจัดการความรู้ของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนว่าผู้นำต้องมีความตระหนักถึงองค์การของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับตัวองค์การของตนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สันติ ชัยชนะ (2556) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงการสื่อสารของคนในองค์การ การจัดการความรู้ครอบคลุมไปถึงการจัดรูปแบบความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ใช้ความรู้มีความเหมาะสม ตลอดจนใช้ความรู้ในเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและผลงานองค์การ

ธีรวุฒิ เจริญราษฎร์ (2551) กล่าวว่า การจัดการความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชาหรืออำนาจการสั่งการ แต่เป็นการแสดงออกถึงการสื่อสารของคนในองค์การ

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เป็นการสร้างความตระหนักในองค์การของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคตมีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

Hogan, T. J. (2008) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ผู้นำต้องมีความตระหนักว่าองค์กรทำอะไรและไม่ทำอะไรในขณะนั้น ต้องรับรู้และเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ว่าองค์กรมีความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งใดบ้าง มีความรู้ที่ฝังลึกในเรื่องใดบ้าง องค์กรต้องการความรู้ในเรื่องใดบ้าง

Lewis (2008) กล่าวว่าการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีมุมมองที่หลากหลาย ทั้งในมุมมองการศึกษา วงการธุรกิจ ด้านวิทยาศาสตร์ หรือมุมมองด้านเทคโนโลยี องค์การต้องไม่พยายามที่จะใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตายตัวเพียงรูปแบบเดียว การจัดการความรู้ครอบคลุมไปถึงการดำเนินการในการจัดรูปแบบความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ใช้ความรู้มีความเหมาะสม ตลอดจนใช้ความรู้ในเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและผลงานองค์การ

Mills (2010) กล่าวว่า การจัดการความรู้ การจัดการความรู้และความล้มเหลว และได้กล่าวถึงนิยามของการจัดการความรู้ว่ามีความหลากหลายและมีความเข้าใจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกใช้ในความหมายใด การจัดการความรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่เพียงแค่เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้เป็นการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมกับบุคลซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว เป็นความร่วมมือในการใช้ความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้ความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ชัดแจ้ง

Linden (2010) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ศึกษาถึง วิธีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในโบสถ์ โดยได้กล่าวถึงเป้าหมายในการจัดการความรู้ในโบสถ์ ประโยชน์และการเชื่อมโยงความรู้และการปฏิบัติขององค์การ โดยเน้นถึงความรู้ที่เป็นพื้นฐาน ว่าเป็นสิ่งที่ผู้ฟังในโบสถ์ทุกคนต้องมีความรู้ร่วมกัน

Kang (2011) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือปัจจัยที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้สู่ภาคปฏิบัติในประเทศเกาหลี โดยได้ศึกษาถึง ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ การจัดการความรู้ในองค์การ ระบบการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐ

Simmonds (2011) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ศึกษาถึงบทบาทในการรับรู้ถึงการจัดการความรู้ ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นกิจกรรมพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ซึ่งไม่จำเป็นที่ต้องใช้เครื่องมือ เทคนิควิธีการ หรือสื่ออิเล็คทรอนิกส์มากมายปัญหา

การจัดการความรู้ไม่ได้อยู่ที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแต่อยู่ที่ความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่ไม่ค่อยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ในการจัดการความรู้

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความสามรถในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีทักษะในการสื่อสารกับคนในองค์การ มีอำนาจการสั่งการ พร้อมทั้งพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีมุมมองที่หลากหลาย สามารถใช้รูปแบบการจัดการที่หลากหลาย สามรถใช้ข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว สนับสนุนร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน มีความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ชัดแจ้ง เชื่อมโยงความรู้และการปฏิบัติขององค์การโดยเน้นถึงความรู้ที่เป็นพื้นฐาน

**2.2.6 การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) นักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้**

กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวว่า การสร้างความกลมเกลียว หมายถึง การที่ผู้นำต้องมีความกล้าเผชิญสถานการณ์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากร และมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีเป็นไปในทางสร้างความสามัคคีกลมเกลียวกัน สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเทความพยายามในการทำงานมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ธนพร บวรธรรมจักร (2554) กล่าวว่า การสร้างความกลมเกลียว ความสามารถของผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการร่วมเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล การส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียวกันในองค์กร รวมถึงพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง

สันติ ชัยชนะ(2556) การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ การรวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) การสร้างความกลมเกลียว หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความ

สามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถสร้างให้การทำงานเกิดเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในทุกฝ่ายงานขององค์กร

Glover, Jones & Friedman (2002) กล่าวถึงการที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะสร้างความกลมเกลียวจากความหลากหลายไว้ว่า ผู้นำจะหลีกเลี่ยงคำว่า “หรือ” พยายามใช้ “เรา” “และ” ไม่มีวิธีการใดดีที่สุด ในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ผู้นำจะพยายามหาทางเลือกที่หลากหลาย และชนะได้ประโยชน์ทุกฝ่าย เมื่อสมาชิกมีความหลากหลาย ผู้นำจะแสดงบทบาทในการหลอมรวมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเชื่อ ความคิด จริยธรรม ศาสนา ภูมิหลัง อาชีพ การที่จะมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนได้นั้น ผู้นำต้องมีความสามารถในการรวมพลังสร้างความกลมเกลียว

Elizondo, Feske, Edgull, &Walsh (2003) ได้รวมพลังสร้างความกลมเกลียวกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันหาวิธีการทำให้โรงเรียนและเด็ก ๆ ปลอดภัยจากปัญหาต่าง ๆ ที่คุกคาม ทั้งความรุนแรงในเด็ก ปัญหาจิตใจ ปัญหาสุขภาพ ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งจากการดาเนินงานเป็นระยะเวลา 2 ปี สามารถช่วยเหลือเด็กและโรงเรียนให้ปลอดภัยจากปัญหาต่าง ๆ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองของนักเรียน

Suzette (2005) ศึกษาเรื่อง การบริหารโรงเรียน หลักการและทฤษฎี กล่าวว่า การสร้างความกลมเกลียวในโรงเรียนนั้น (creating synergy) ผู้บริหารต้องรวมพลังทีมงานที่มีอายุหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน เพื่อร่วมมือกันให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ

Khan (2009) กล่าวว่า โลกทุกวันนี้เป็นโลกแห่งความรู้ การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อองค์การ การสร้างกลุ่มความรู้โดยการรวมพลังสร้างความกลมเกลียวจากหลากหลายของหน่วยงานภาครัฐ โดยเป็นการรวมพลังของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาของภาคเอกชน โดยในการสร้างความกลมเกลียว

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความกลมเกลียว หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากร และมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล การส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึงรวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน หาทางเลือกที่หลากหลาย รวมพลังทีมงานที่มีหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน

**2.2.7 การสร้างวิสัยทัศน์องค์รวม (Holistic vision) นักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้**

กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) จะต้องมีการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังเห็นไม่ชัดเจน มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมและตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ มีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ มีความสามารถจัดการในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม ซึ่งสรุปว่าผู้นำการปรับเปลี่ยนควรมีพฤติกรรมในการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ธนพร บวรธรรมจักร (2554) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) ความสามารถของผู้ยริหารในรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จัดให้บุคลกรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำไปปฏบัติได้ รวมถึงผู้บริหารกระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายต่างไปในทางที่ดีขึ้น มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการดำเนินงานตามนโยบายองค์กร และทำให้บุคลการทุกคนรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สันติ ชัยชนะ(2556) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ การมองอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่รอบด้าน มองความหลากหลาย ความเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จ สามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision)พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการคาดการณ์ภาพในอนาคตขององค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจนรอบด้าน มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสามารถตัดสินใจเลือกทางที่เป็นไปได้ที่สุด และวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากรให้ตระหนักและเห็นความสาคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

Glover, Jones, and Friedman (2002) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม(holistic vision) เป็นการหลอมรวมความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ ซึ่งปัจจุบันผู้นำต้องเผชิญกับการตัดสินใจวันต่อวัน และดำรงอยู่ด้วยการตัดสินใจ ดังนั้นกรอบของผู้นำปัจจุบันต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองและจัดการกับความสลับซับซ้อนที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

Hogan (2008) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม(holistic vision) ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการคิดนอกกรอบไม่เพียงพอที่จะดำรงอยู่ ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคิดในการเปลี่ยนแปลงกรอบ คิดถึงช่องว่างภายในกรอบ และรูปแบบที่จะตอบสนองต่อการจัดการกับกรอบ

Croft, Harrison, and Robinson (2008) กล่าวถึง ความสามารถของผู้นำ ในยุคปัจจุบันว่าต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีทักษะการคิดแบบองค์รวม ที่มองรอบด้านและมองอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมจะมองผลกระทบ ผลประโยชน์ และเป้าหมายที่เป็นไปได้ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์การด้วยการนำและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

Tamanaha (2008) ให้ทัศนะถึงภาวะผู้นำในปัจจุบันว่า องค์ประกอบหรือลักษณะที่สำคัญคือการมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จะบ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายปลายทาง และกระบวนการทำงานขององค์การ

Cheng, Alberto, and Foster (2008) กล่าวถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) ว่าเป็นการมองอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่รอบด้าน ผู้นำที่ดีต้องมองความหลากหลายความเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่จะสร้างความมั่นใจ โน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นความสำคัญและรวมพลังให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์การ

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ที่บ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายปลายทาง และกระบวนการทำงานขององค์การ มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ สร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ การตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำไปปฏิบัติได้ ตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการความเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จ สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากร หลอมรวมความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจที่รวดเร็ว คิดนอกกรอบ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์การด้วยการนำและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

**2.2.8การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)** นักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

รัชนี พจนา (2561) กล่าวว่า ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คือ ความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีกลวิธีในการปรับตัวในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง การประเมินสถานการณ์ สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมหรือการทำงานการตัดสินใจชัดเจนในเป้าหมาย เลือกโอกาสที่เป็นไปได้ ต้องการให้องค์องค์กรประสบความสำเร็จ สร้างพลังแก่ทีม บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มองปัญหาเป็นโอกาสและความท้าทาย มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา สามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง

Pronovost (2011) กล่าวว่า ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คือ การเผชิญปัญหาและความสูญเสีย การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์ตนเอง มีความพยายามทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร

Rhead (2011) กล่าวว่า การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คือการหลีกเลี่ยงการสั่งการเชิงเส้น มีอำนาจสั่งการ และต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่างการเปลี่ยนแปลงความท้าทาย

Sanaghan & Lohndorf (2015) กล่าวว่า การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน สามารถมองความซับซ้อนและคลุมเครือเป็นเรื่องท้าทาย มีความสุขกับการเปลี่ยนแปลงและ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน

Heifetz & Laurie (2016) กล่าวว่าการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คิอการมองปัญหา/สถานการณ์ ระบุสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน มองปัญหาให้เป็นเรื่องปกติ รักษาวินัย พร้อมทั้งมอบหมายงานและการรักษาอำนาจ

NG (2016) กล่าวว่า การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คือ ความสัมพันธ์ของทีมร่วมแก้ปัญหา มีวิธีการแก้ปัญหาใหม่ มีอิสระ มีการจัดการกับความล้มเหลว

Allen, Stelzner, & Wielkiewicz (n.d.) กล่าวว่า การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนคืออยู่กับทรัพยากรที่จำกัด มองภาพใหญ่ พัฒนาความสามารถในการปรับตัว พัฒนาอิสระและจริยธรรมในการตอบสนองการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยน ข้อมูล ข่าวสาร

Hoffman (n.d.) กล่าวว่า การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คือการมุ่งความสำเร็จขององค์กร จัดการกับปัญหาที่ยุ่งเหยิง และการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา สามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง เผชิญปัญหาและความสูญเสีย มีการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์ตนเอง มีความพยายามทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร มีอำนาจสั่งการ มองความซับซ้อนและคลุมเครือเป็นเรื่องท้าทาย มีความสุข สนับสนุนการปรับเปลี่ยน เป็นผู้รักษาวินัย พร้อมทั้งมอบหมายงานที่มีวิธีการแก้ปัญหาใหม่ มีอิสระมีการจัดการกับความล้มเหลว ทรัพยากรที่จำกัด มองภาพใหญ่ พัฒนาความสามารถในการปรับตัว การมุ่งความสำเร็จขององค์กร

## 2.3. บริบทสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

2.3.1.ประวัติความเป็นมา

กรมการศึกษานอกโรงเรียน

ได้มีการขยายโอกาสการศึกษาผู้ใหญ่อย่างกว้างขวางในปี 2513-2523 รัฐบาลจึงได้ยกฐานะกองการศึกษาผู้ใหญ่ ขึ้นเป็น “กรมการศึกษานอกโรงเรียน”ขึ้น เพื่อจัดการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับประชาชนในวันที่ 24 มีนาคม 2522

สำนักงานส่งเสริมการศึกขานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการ และมีการยุบรวมกรมต่าง"ของกระทรวงจากเดิน 14 กรม เหลือเพียง 5 สำนักงาน ทำให้ กรมการศึกษานอกโรงเรียน ถูกยุบรวมเป็นสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาการ ต่อมา ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกบาตามอัธยาศัย พุทธ ศักราช 2551 สำนักฯ จึงปรับการกิจเป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย

กรมส่งเสริมการเรียนรู้

กระทั่งวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2566 ราชกิจจานุเบกษาได้เผยแพร่ พระราชบัญญัติการส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 โดยมีสาระสำคัญคือการยกเลิกพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 และยกฐานะ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีผลบังคับใช้เมื่อพ้นไป 60 วัน หรือตรงกับวันจันทร์ที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ.2566

ราชกิจจานเบกษา เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2566 เผยแพร่พระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนด 60 วันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 โดยยกระดับจากสำนักงาน กศน. เป็น "กรมส่งเสริมการเรียนรู้" มีหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับรายการอ้างอิง (REFERENCES) และบรรณานุกรม (BIBLIOGRAPHY)

2.3.2 แนวทางจัดการศึกษา

1) การจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบบั ที่

2) พ.ศ. 2545 มีสาระสำคัญใน 4 หมวด แนวทางการจัดการศึกษา มีดังนี้ มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ และถือว่า

ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

มาตรา 23 การจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของตามระดับการศึกษา

1. ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัวชุมชน ชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวิศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3. ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย

4. ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

5. ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

มาตรา 24 การจัดการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็นทำเป็นรักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเรียนรู้ทั้งนี้ ครูและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งหน่วยงานมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้เพื่อให้ผู้ เรียนได้เรียนรู้

1.2 จัดสภาพแวดล้อม จัดสถานการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้

1.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ได้ ทำได้คิดเป็น รักการอ่าน รู้จักคิดวิเคราะห์เกิดการใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 จัดกระบวนการเรียนรู้แบบผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุลและสอดคล้องกับสภาพของชุมชน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.5 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการจัดหาสื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถค้นคว้า วิจัยให้เกิดการเรียนรู้

1.6 สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับทุกเครือข่ายทุกฝ่าย เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาตามศักยภาพ

1.7 ผู้เรียนและครูร่วมกันประเมินการเรียนรู้ และนำผลมาพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2) การจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ.2566 ได้กำหนดสาระสำคัญในการจัดการเรียนรู้ต่าง ๆ ดังนี้

มาตรา 6 ให้กรมมีหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

(1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต

(2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง

(3) การเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ

นอกจากการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ตามวรรคหนึ่ง กรมอาจจัดส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนได้ ทั้งนี้ ตามประกาศที่รัฐมนตรีกาหนด ประกาศดังกล่าวให้ระบุเป้าหมาย แนวทาง และวิธีการไว้ด้วยการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ตามวรรคหนึ่งและวรรคสองให้คำนึงถึงความหลากหลายและความต้องการของ

ผู้เรียน และเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกเพศทุกวัยมีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียม และเป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ

มาตรา 7 การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีเป้าหมายเพื่อจัดให้มีระบบกระตุ้น ชี้แนะ หรืออำนวยความสะดวกด้วยวิธีการใด ๆ ให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองในเรื่องที่ตนสนใจหรือตามความถนัดของตน สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทุกประเภทได้ในเวลาใด ๆ ที่ตนสะดวกโดยไม่มีภาระค่าใช้จ่ายเกินสมควร และเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวาง รู้เท่าทันพัฒนาการของโลกอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตรวมทั้งนำความรู้ไปเติมเต็มชีวิตให้แก่ตนเองหรือเกิดประโยชน์ต่อสังคม โดยอาจได้รับการรับรองคุณวุฒิตามความเหมาะสมด้วยก็ได้

มาตรา 8 ในการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้กรมดำเนินการโดยคำนึงถึงแนวทาง ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการโดยวิธีการใด ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลใฝ่หาความรู้ในเรื่องที่ตนสนใจและสร้างสมรรถนะในการเรียนรู้โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันได้ด้วยตนเองในทุกเวลาอย่างรู้เท่าทัน และเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทุกประเภทได้โดยง่ายในเวลาที่ตนสะดวกโดยไม่มีภาระค่าใช้จ่ายเกินสมควร

2) จัดให้มีและพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อให้บุคคลสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้โดยสะดวกโดยไม่มีข้อกาหนดหรือเงื่อนไขใด ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้หรือมีลักษณะเป็นการไม่เกื้อหนุนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3) จัดหรือส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายจัดหรือร่วมกันจัดให้บุคคลในครอบครัวและชุมชนมีนิสัยรักการอ่านหรือการเรียนรู้ รวมทั้งจัดให้มีแหล่งส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ในชุมชน

4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ชานาญการในภูมิปัญญาท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มาตรา 9 การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามความถนัดของตน การประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพการยกระดับคุณภาพชีวิตของตน ครอบครัว ชุมชน หรือสังคม หรือเพื่อประโยชน์แห่งความรอบรู้ของตน โดยอาจได้รับการรับรองคุณวุฒิตามความเหมาะสม

ในการจัดการเรียนรู้ตามวรรคหนึ่ง ให้มีระบบแนะแนวการเรียนและการประกอบอาชีพเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทราบล่วงหน้าหรือวางแผนให้สอดคล้องกับความถนัดของตนด้วย

มาตรา 10 ในการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง ให้กรมดำเนินการโดยคำนึงถึงแนวทาง ดังต่อไปนี้

1)ดำเนินการโดยวิธีการใด ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลทุกช่วงวัยทุกอาชีพใฝ่เรียนรู้หรือฝึกฝนในเรื่องที่ตนถนัดหรือสนใจ เพื่อการพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

สำหรับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การดำเนินชีวิตอย่างผาสุก หรือการร่วมกันพัฒนาชุมชนของตน

2)ส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือหรือร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการดำเนินการตาม(1)

มาตรา 11 การเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับมีเป้าหมายเพื่อจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้ซึ่งอยู่ในวัยเรียนแต่ไม่ได้รับการศึกษาในสถานศึกษา หรือผู้ซึ่งพ้นวัยที่จะศึกษาในสถานศึกษา หรืออยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลหรือทุรกันดาร หรือไม่มีหน่วยงานอื่นใดไปดาเนินการ เพื่อให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานตลอดจนส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้ได้รับการศึกษาสูงกว่าระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามศักยภาพของผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้ตามวรรคหนึ่งต้องดาเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ โดยให้ปรับอายุและระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติให้สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นของผู้เรียน และให้นำความในมาตรา 9 วรรคสอง มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

มาตรา 12 ในการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ ให้กรมดาเนินการโดยคานึงถึงแนวทาง ดังต่อไปนี้

1) เป็นการจัดการเรียนรู้สาหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ซึ่งมิได้ศึกษาอยู่ในสถานศึกษาไม่ว่าด้วยเหตุใด เพื่อให้ได้รับคุณวุฒิระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านสามัญศึกษาหรืออาชีวศึกษา

2) วิธีการจัดการเรียนรู้และการจัดทำหรือพัฒนาหลักสูตรต้องสอดคล้องกับพัฒนาการของโลกและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามความถนัดหรือความสนใจของตน ทั้งนี้ วิธีการและหลักสูตรดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กรมและสถาบันพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ร่วมกันกาหนด

3) การประเมินผลเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิทางการศึกษา ให้ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อใช้กับผู้เรียนซึ่งมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม โดยต้องไม่ใช้วิธีการทดสอบความรู้ในทางวิชาการแต่เพียงด้านเดียว

4) ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัด ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ซึ่งได้รับคุณวุฒิระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านสามัญศึกษาหรืออาชีวศึกษาตาม (๑) เพื่อให้ได้รับการศึกษาสูงกว่าระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในกรณีที่เด็กตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาภาคบังคับเข้ารับการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับกับหน่วยจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ถือว่าผู้ปกครองตามกฎหมายดังกล่าวได้ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาภาคบังคับแล้ว แต่ในการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กดังกล่าว กรมต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ หลักสูตร และระยะเวลาการเรียนให้สอดคล้องกับความ

จำเป็นและความต้องการของผู้เรียน โดยให้กรมและสถาบันพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ร่วมกันออกแบบให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

มาตรา 13 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย การส่งเสริมการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัตินี้ให้เป็นสิทธิของบุคคลและคณะบุคคลที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

มาตรา 14 ในการส่งเสริมการเรียนรู้ตามมาตรา 6 ให้หน่วยจัดการเรียนรู้มีอำนาจรับรองคุณวุฒิให้แก่ผู้เรียนเมื่อสำเร็จการศึกษา โดยออกเป็นประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตร หรือ ออกหนังสือรับรองความรู้เพื่อนาไปสะสมในการได้รับการรับรองคุณวุฒิ แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่อธิบดีกำหนด

มาตรา 15 เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัตินี้ ให้กรมจัดให้มีระบบดังต่อไปนี้

1) ระบบการเทียบระดับการศึกษา เทียบเคียงหรือเทียบโอนผลการเรียนทักษะ ความรู้ประสบการณ์ สมรรถนะ เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้จากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งตามมาตรา ๖ หรือจากหน่วยจัดการเรียนรู้หนึ่งไปยังอีกหน่วยจัดการเรียนรู้หนึ่ง หรือจากหน่วยจัดการเรียนรู้หนึ่งไปยังสถานศึกษา หรือจากสถานศึกษามายังหน่วยจัดการเรียนรู้ หรือเพื่อประโยชน์ในการสะสมความรู้

2) ระบบนำผลการเทียบเคียงตาม (1) ไปสะสมเพื่อประโยชน์ในการได้รับการรับรองคุณวุฒิหรือเพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพหรือวิชาชีพ

ในการทำระบบดังกล่าวให้ทำร่วมกับสถาบันพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้

มาตรา 16 ให้กรมมีหน้าที่รับผิดชอบการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ตามมาตรา ๖ และตามที่มีกฎหมายอื่นกาหนด รวมทั้งให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1) จัดให้มี ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาหลักสูตร โปรแกรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ บรรดาที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม รวมทั้งนำหลักสูตร โปรแกรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หน่วยงานอื่นจัดทำไว้มาใช้ประโยชน์ได้

2) จัดทำแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งร่วมกับภาคีเครือข่ายในการติดตาม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และประเมินผลสัมฤทธิ์ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

3) จัดให้มี ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมการเรียนรู้

4) จัด ส่งเสริม และสนับสนุน การเรียนการสอน สภาพแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดเพื่อให้คนพิการ หรือบุคคลซึ่งมีความต้องการจำเป็นพิเศษ สามารถเรียนรู้ได้โดยสะดวกและเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทุกประเภทได้อย่างเท่าเทียม ทั่วถึง และเป็นธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติและไม่มีภาระค่าใช้จ่ายเกินสมควร

5) ร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อจัดให้มีสิ่งอานวยความสะดวกและแหล่งเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกรูปแบบ ทุกที่ และทุกเวลา รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

6) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการออกประกาศนียบัตร วุฒิบัตร หรือหนังสือรับรองความรู้ให้แก่ผู้เรียนตามมาตรา ๑๔

7) ดำเนินการเทียบระดับการศึกษา การเทียบเคียงหรือเทียบโอนผลการเรียนตามมาตรา 15

8) จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยจัดการเรียนรู้หรือภาคีเครือข่าย

9) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถส่งเสริมการเรียนรู้และแนะแนวการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาได้

10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือที่มีกฎหมายอื่นกำหนดการผลิตและพัฒนาหลักสูตรตาม (1) และจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ตาม (8) ให้หารือกับสถาบันพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ก่อน

หน้าที่และอำนาจของกรมไม่เป็นการตัดอำนาจหน่วยงานอื่นของรัฐหรือตัดสิทธิของบุคคลใดในการดำเนินการดังกล่าวตามอำนาจหรือสิทธิที่มีอยู่ตามกฎหมายอื่น

2.3.3 ภารกิจหลักของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

ภารกิจหลักของงานสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย มีดังต่อไปนี้ 1.การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง 3.การเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ สร้างคนให้มีคุณภาพนั้น ได้แก่ จัดการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาต่อเนื่อง จัดการศึกษาตามอัธยาศัย มีสาระสำคัญ ดั้งนี้

2.3.3.1 ด้านการจัดการศึกษาและการเรียนรู้

1) การศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นภารกิจสำคัญอันดับแรกเป็นการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่ม เป้าหมายนอกระบบโรงเรียนด้วยรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมและมีสาระหลักสูตรที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการ

ดำเนินชีวิตการทำงานและการศึกษาต่อเนื่อง ก่อให้เกิดชีวิตที่มั่นคงและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษาจะครอบคลุมเนื้อหาสาระตั้งแต่การส่งเสริมการรู้หนังสือ การศึกษาในหลักสูตรเทียบเท่าการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาต่อเนื่องที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างหลากหลาย รวมทั้งความรู้และทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์การจัดกระบวนการเรียนรู้กำหนดให้มีกิจกรรมหลักเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 5 กิจกรรม ได้แก่การจัดการเรียนรู้ โดยการพบกลุ่มการเรียนรู้ต่อเนื่อง (กรต.) การทำโครงงานการสอนเสริมและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต (กพช.) จากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวได้กำหนด การวัดผลประเมินผลทุกกิจกรรมซึ่งกำหนดการประเมินเป็น 3 ช่วงได้แก่การประเมินก่อนเรียนเพื่อทราบถึงพื้นความรู้ของผู้เรียน การประเมินระหว่างเรียน และการประเมินปลายภาคเรียน โดยกำหนดสัดส่วนคะแนนระหว่างภาคเรียน 60 คะแนน ซึ่งประกอบด้วยผลงาน / ชิ้นงาน การนำเสนอผลงาน/การร่วมอภิปราย 30 คะแนน การทดสอบย่อย 10 คะแนน การทำโครงงาน 30 คะแนน และคะแนนปลาย ภาคเรียน 40คะแนน

2) การส่งเสริมการรู้หนังสือ สกร.จังหวัดเลยเป็นหน่วยงานที่มี บทบาท ภารกิจในการจัดการศึกษาให้ประชากรได้รู้หนังสือและป้องกันการลืมหนังสืออย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการรู้หนังสือตามสภาพ และบริบทของแต่ละชุมชน โดยสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายตามสภาพการเรียนรู้ภายใต้หลักสูตรการรู้หนังสือไทย พุทธศักราช 2557 เพื่อการดำเนินงานการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้ไม่รู้หนังสือ ผู้ลืมหนังสือไทย และประชาชนทั่วไปที่สนใจจะเรียนรู้ภาษาไทยได้มีแนวทางดำเนินงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยสถานศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน และสังคม นำไปพัฒนาสภาพการเรียนรู้เฉพาะสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาต้องดำเนินการอนุมัติ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาต่อไปโดยมีหลักการ

2.1) เป็นการจัดการศึกษาตามหลักการการเรียนรู้หนังสือแบบเบ็ดเสร็จ (Functional Literacy) ที่เน้นการเรียนรู้หนังสือไทย และการคิดคำนวณเบื้องต้นที่บูรณาการกับสภาพ ความต้องการ และปัญหาของสังคมที่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของผู้เรียน

2.2) มีความยืดหยุ่นทั้งเนื้อหา เวลาเรียน วิธีเรียน สื่อ แหล่งการเรียนรู้ วิธีการวัดและประเมินผลโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล

3) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามปรัชญาคิดเป็นส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ครอบครัว ชุมชน และสังคม เป็นสำคัญ (แนวทางการจัดการศึกษา หลักสูตรการรู้หนังสือไทย พุทธศักราช 2557 สำนักงาน กศน.2560)

2.3.3.2 การส่งเสริมการจัดการศึกษาต่อเนื่อง ดังนี้

1) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในชีวิตที่ต่างกัน โดยมีสาระดังนี้

1.1) การเรียนรู้อาชีพแบบองค์รวมที่ประชาชน ครู กศน.และผู้เกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจชุมชน

1.2) การออกแบบการเรียนรู้งานอาชีพตามลักษณะของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพในรูปแบบการฝึกทักษะอาชีพ การเข้าสู่อาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาอาชีพด้วยเทคโนโลยี

1.3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงที่บูรณาการดับวิถีชีวิต โดยใช้วงจรกระบวนการคิด ทำ จำ แก้ปัญหาและพัฒนา

1.4) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพที่พัฒนาศักยภาพของบุคคลและชุมชนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพ สร้างเครือข่ายอาชีพ มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และประสบการณ์ การทำอาชีพภายใต้วัฒนธรรมของชุมชน มีกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของชุมชน เป็นชุมชนที่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพ

2) การส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความรู้ ความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถจัดการกบตนเองและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มีความสุขตามสภาพและความสงบสุขความปลอดภัยในสังคม โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1) เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของบุคคล เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมของตนและแก่ปัญหาสังคมของตนได้อย่างมีความสุข

2.2) เป็นการเรียนรู้โดยบูรณาการองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ในชีวิตประจำวันเข้าด้วยกัน

2.3) เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบโครงการ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยโดยมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคคลเพื่อมีทักษะชีวิตในการแก้ปัญหาเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่และแต่ละสถานการณ์

3) การส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เป็นการจัดการศึกษาที่บูรณาการความรู้และทักษะจากการศึกษาที่ผู้เรียนมีอยู่หรือได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนโดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้และทุนทางสังคมเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขตามวิถีทางการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ตลอดจนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีการพัฒนาที่ยัง

4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบต่างๆ ให้กับประชาชน เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน สามารถยืนหยัดอยู่ได้

อย่างมั่นคง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามทิศทางการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

2.3.3.3 การศึกษาตามอัธยาศัย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 3) สรุปว่าการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education)เป็นการจัดสภาพแวดล้อม สื่อ แหล่งความรู้ ตามความสนใจและการศึกษาที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ การทำงาน หรือเรียนรู้จากบุคคล ครอบครัว สภาพแวดล้อม สื่อผู้เรียนเรียนรู้ได้ทั้ง ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เป็นการจัดการศึกษาที่ไม่มีหลักสูตรชัดเจน ไม่มีระบบและรูปแบบของการจัด การศึกษาแน่นอนจนถึงไม่มีเลย หากแต่กิจกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้ผู้เรียน มีความรู้ มีทักษะ มีเจคติเช่นเดียวกับการศึกษาอื่น ๆ

วิศนี ศิลตระกูล และอมรา ปฐภิญโญบูรณ์ (2544) กล่าวว่า วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายที่ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสนทนา เกี่ยวข้องกับการสำรวจ และขยายประสบการณ์โดยไม่อาจทำนายล่วงหน้าได้เป็นสิ่งที่บังเอิญเกิดขึ้นอุบัติขึ้น

อนันต์ เฟื่องทอง (2553) กล่าวว่า การศึกษาตามอัธยาศัย คือ กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคลซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างตลอดชีวิต ตามความสนใจความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

ลา เบลล์ (La Belle, 1982, p. 161 อ้างถึงใน อารี กังสานุกูล, 2553) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งบุคคลจะเลือกสรร รับความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเข้าใจทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน และการแสดงออกต่อสิ่งแวดล้อมรอบ ๆตัวบุคคล

การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตที่เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการทำงาน จากบุคคล จากครอบครัว จากชุมชน จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความบันเทิง และการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีลักษณะที่สำคัญคือ ไม่มีหลักสูตร ไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่จำกัดอายุ ไม่มีการลงทะเบียน และไม่มีการสอน ไม่มีการรับประกาศนียบัตร มีหรือไม่มีสถานที่แน่นอน เรียนที่ไหนก็ได้ ลักษณะการเรียนส่วนใหญ่เป็นการเรียนเพื่อความรู้และนันทนาการ อีกทั้งยังไม่จำกัดเวลาเรียน สามารถเรียนได้ตลอดเวลาและเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยตลอดชีวิต เป็นการศึกษาที่มีวิธีการเรียนรู้ในหลายแบบที่บุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนได้ตลอดชีวิตตามความต้องการและความจำเป็น

กล่าวโดยสรุป สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ในจังหวัด ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษา ตามความต้องการของท้องถิ่นและชุมชนศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้านการศึกษา วิเคราะห์ จัดตั้ง จัดสรร

เงินงบประมาณให้แก่สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ ของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา และภาคีเครือข่าย จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบตามที่กฎหมายกำหนดส่งเสริม สนับสนุนการเทียบโอนผลการเรียนการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษาส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และภาคีเครือข่ายส่งเสริม สนับสนุน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมากจากพระราชดำริงานนโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติและกำกับดูแล นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

## 2.4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1. งานวิจัยในประเทศ

สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น (2548) ได้ทำการวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาบมหาวิยาลัย พบว่าตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาล ประกอบด้วย 7 ตัวประกอบคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมีวิสัยทัศน์ผู้นำด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการวัฒนธรรม ด้านการควบคุมสถานการณ์ ด้านการมุ่งเน้นอนาคตขององค์การ และด้านการบูรณาการความรู้ ซึ่งนำมาประยุกต์ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Glover เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไป

กาญจนา ธานะ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน229 คน พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพฯอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการสร้างพลังร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และด้านการแสวงหาความรู้ ตามลำดับ

ธนพร บวรธรรมจักร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับแรงจูงใจของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้นำองค์กรในความคิดเห็นของ

พนักงานและศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ 3 ประเภทธุรกิจคือ อสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า กิจกรรมทางธุรกิจ, โรงแรม ภัตตาการและการก่อสร้าง ในภาคกลาง 2) เปรียบเทียบระดับของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้นำองค์กรในความคิดเห็นของพนักงาน และระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ3 ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในความคิดเห็นของกงาน กับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ ภาคกลางธุรกิจ 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าคำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐานคือ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว(F-test) วิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดอม ภาคบริการ ภาคกลาง 3 ประเภทธุรกิจ มีคเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยรวม อยู่ในระดับต่ำ, ต่ำ และสูง และระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม (ทั้งปัจจัยตัวกระตุ้นและปัจจัยบำรุงรักยา อยู่ในระดับต่ำ, สูง และสูง ตามลำดับ คือประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า กิจกรรมทางธุรกิจ, โรงแรม ภัตตาคารและการก่อสร้าง

2) พนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ ในภาคกลาง 3 ประเภทธุร กิจ มีระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (โดยรวม) ในความคิดเห็นของพนักงานและมีระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน(ทั้งปัจจัยตัวกระตุ้นและปัจจัยบำรุงรักษา ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

3) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สันติ ชัยชนะ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 820 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นและสุ่มอย่างง่าย วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก13 องค์ประกอบย่อย และ 85 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสาหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างความกลมเกลียว การจัดการความรู้ สมรรถนะทางวัฒนธรรม และวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03, 3.98, 4.10 และ 4.14 ตามลำดับ และ

มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 14.14, 16.33, 14.63 และ 14.25 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20 เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง และจากการศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสาหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก

รวิวรรณ ยอดจันทร์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า นักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ การมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวม และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ ด้านการจูงใจด้านแรงดลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลาและด้านผลงานได้มาตรฐาน อยู่ในระดับมาก

นักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่มีอายุ และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวม ด้านการใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกัน

นักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงาน เป็นรายด้าน ด้านงานสำเร็จทันเวลา แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ และด้านงานสำเร็จทันเวลา 2) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการจูงใจด้านแรงดลใจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ และด้านผลงานได้มาตรฐาน 3) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลา และด้านผลงานได้มาตรฐาน และ 4) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลาและด้านผลงานได้มาตรฐาน

**โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้นักบัญชี มีการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อเพิ่มและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในอนาคตต่อไป**

รัชนี พจนา (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนสำหรับอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก : การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดล 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคืออาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1,740 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่าจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนจำนวน 617 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ คือ 1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 83 ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% จึงได้รับการคัดสรรไว้ในโมเดลทุกตัว2) โมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/DF) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (CFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงปทัสถาน (NFI) เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งและอันดับสอง และ 3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.71-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 1.00-1.34และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.59-1.42 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30

ศานตมล แสงพล (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจำแนกตามขนาดโรงเรียน และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน ได้มาจากการสุ่มแบบใช้หลัก ความน่าจะเป็น

แบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดชั้นภูมิเป็นขนาดโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ ความแปรปรวนการวิเคราะห์ องค์ ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธี การสกัดองค์ประกอบหลัก “PCA” โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญ ลำดับแรก ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมองค์การ ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลาการ ตามลำดับ 3) ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารโดยภาพรวม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครู ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านดังกล่าวสูงกว่าข้าราชการครู ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยนโยบายการยกระดับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารและนโยบายการยกระดับความเป็นผู้นำทางการศึกษา การวิจัย ครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำแบบ ปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้สู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล เป้าหมาย วัตถุประสงค์ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา ขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วยสมรรถนะทางวัฒนธรรม การสร้างความกลมเกลียว วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และการจัดการความรู้หลักการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 สื่อประกอบการพัฒนา และการวัดและการประเมิน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสาหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสานักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสานักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา1) ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ระดับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 397คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient)

ณฐภัทร อินทรปรีดา (2565)ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน สถานการณ์โลกในปัจจุบันเป็นโลกแห่งความผันผวน (Disruptive world) ซึ่งมีลักษณะของสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ สภาวการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานขององค์การทั้งในด้านการวางแผนงานการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารองค์การระดับหัวหน้าหน่วยงานขึ้นไป ผู้บริหารงานในสังคมโลกยุคแห่งความผันผวนจึงมีความต้องการจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมในการบริหารจัดการงาน 6กิจกรรม คือ การมองภาพองค์รวม การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายการปรับเปลี่ยนการรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ และการรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ในการเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ซึ่งประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์2) ความเข้าใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 3) ความชัดเจนในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและ4) ความคล่องแคล่วว่องไวในการจัดการกับความคลุมเครือ

**2.4.2. งานวิจัยต่างประเทศ**

Glover, Jones, & Friedman (2002) เขียนบทความเรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เมื่อการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงพอ (adaptive leadership: When chang Is not enough ) และได้เสนอโมเดลของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยมีแรงบันดาลใจพื้นฐานมาจากแนวคิดของเพียเจต์ (Piaget’ concept) ที่กล่าวถึงพลวัตรของการปรับตัวของผู้นำและองค์กร โดยมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และได้การกล่าวถึงหลักสำคัญของภาวะผู้นำ

การปรับเปลี่ยน 4 ประการในการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีศักยภาพ ดังนี้ 1. สมรรถนะด้านวัฒนธรรม (cultural competency) 2. การจัดการความรู้ (knowledge management) 3. การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)4. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision)

Geyer(2005 อ้างในสุวรรณา เมื่องแก่น,2548) ได้ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนแห่งหนึ่ง เพื่อค้นหาผลสะท้อนกลับตามความต้องการขององค์การ พบว่าทักษะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะช่วยในการเสริมสร้างและรองรับเหตุผล มีความเชื่อถือต่อสาธารณะชน เกียรติยศและพลังแห่งความยึดมั่นผูกพันที่จะอยู่ในองค์การต่อไป

Hogan (2008) เสนอโมเดลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (The Adaptive Leadership Muturity Model) โดยโมเดลดังกล่าวเป็นมุมมองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ผู้นำต้องมีการพัฒนาเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย1. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency)2. การจัดการความรู้ (managing knowledge) 3. การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)4. มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision)

Daly and Chrispeels (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งเพื่อสร้างทางเลือกที่มั่นคงแก่องค์กร มีประจักษ์หลักฐานยืนยันชัดเจนได้กล่าวถึงหลายด้าน ประกอบด้วย 1. มีความน่าเชื่อถือ (trust-benevolence) 2. มีความเชื่อมั่น (reliability)3. มีสมรรถนะ (competency) 4. มีศักดิ์ศรี (integrity) 5. ใจกว้าง (openness) 6. น่าเคารพ (respect)

Yukl , G., & Lepsinger, R. (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทำไมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ที่มีส่วนร่วมในการใช้โปรแกรมสร้างพฤติกรรม หรือกลยุทธ์ โดยพิจารณาทักษะที่ต้องการโดยการวินิจฉัยตามเหตุการณ์ ให้ตรงประเด็นกับการท้าทายความสามารถของผู้นำ ซึ่งประเด็นที่ใช้เป็นสมรรถนะรวมไปจนถึงทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะระหว่างบุคคล การเรียนรู้เพื่อปรับตัวตอบสนองต่อแนวคิดใหม่ และความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร วัฒนธรรม กระบวนการ ผลผลิตหรือบริการ สมรรถนะเหล่านี้คือสิ่งจำเป็นที่ผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกคนต้องมี ขึ้นอยู่กับการใช้ทักษะใดในการปรับเข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

Cojocar (2009) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 7 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1. การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน (Clear mission and vision) 2. การมีวัฒนธรรมของความเสมอภาค (Culture of equity) 3. การมีความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Capacity for leaning community) 4. สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและกระจายภาวะผู้นำ (Collaborative and distributed leadership) 5. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการ

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Fostering change and renewal) 6. มุ่งสร้างความเจริญให้ทีมงาน (Enhancing staff growth) 7. การสร้างเครือข่าย (Building bridges and network)

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติของภาวะผู้การปรับตัว: วิธีในการรับมือต่อการเปลี่ยนองค์กรและโลก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะทำให้เข้าถึงความต้องการเปลี่ยนการควบคุมในระบบงานและสมรรถนะต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นและการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ซับซ้อน โดยจะเป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยสิ่งสำคัญ คือหน้าที่ ภาวะผู้นำ ปัญหาด้านเทคนิค การท้าทายความสามารถในการปรับเปลี่ยนพลังอำนาจและความก้าวหน้า เอกลักษณ์เฉพาะบุคคล และการนำเสนองาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการสร้างผู้นำ

Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้1.ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 2. ความยุติธรรมขององค์กร (Organizational Justice) 3. คุณลักษณะ (Character) 4. การพัฒนา (Development)

มหามกุฏราชวิทยาลัย

# บทที่ 3

# วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมาย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.4 การเก็บรวบรวมข่อมูล

3.5 การวิเคราะหขอมูลและสถิติ

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

## 3.1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมาย

### 3.1.1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่การสอนและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 11 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 283 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 294 คน

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ปีการศึกษา 2566 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 167 คน มีขั้นตอนในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1)กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Simple size) โดยการเปิดด้วยตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejci and Morgan, 1970) อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด (2543, หน้า 40) ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 167 คน

2)จำแนกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามสถานศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอทั้ง 14 อำเภอ ตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

3)สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ให้ได้จำนวนที่ครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

**3.1.3 กลุ่มเป้าหมาย**

กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ในการสัมภาษณ์ (interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี

2 ) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษามีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารการศึกษา มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นนักบริหารที่มีความรู้ความสามารถ

3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษามีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาศึกษามาแล้วอย่างน้อย 5 ปี และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นนักบริหารที่มีความรู้ความสามารถ

ตารางที่ 3–1แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

| ที่ | ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ | ประชากร | | กลุ่มตัวอย่าง | | รวมกลุ่มตัวอย่าง |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูผู้สอน | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูผู้สอน | |
| 1. | เมืองเลย | 1 | 48 | - | 27 | 27 |
| 2. | เชียงคาน | 1 | 23 | 1 | 13 | 14 |
| 3. | ปากชม | 1 | 18 | 1 | 10 | 11 |
| 4. | ท่าลี่ | - | 14 | - | 8 | 8 |
| 5. | นาด้วง | 1 | 15 | - | 8 | 8 |
| 6. | ด่านซ้าย | 1 | 35 | 1 | 20 | 21 |
| 7. | ภูเรือ | 1 | 18 | - | 10 | 10 |
| 8. | นาแห้ว | 1 | 17 | 1 | 10 | 11 |
| 9. | วังสะพุง | 1 | 24 | - | 14 | 14 |
| 10. | ภูหลวง | - | 16 | - | 9 | 9 |
| 11. | เอราวัณ | 1 | 15 | - | 9 | 9 |
| 12. | ผาขาว | - | 17 | - | 10 | 10 |
| 13. | หนองหิน | 1 | 9 | 1 | 5 | 6 |
| 14. | ภูกระดึง | 1 | 14 | 1 | 8 | 9 |
| | **รวม** | **11** | **283** | **6** | **161** | **167** |

ที่มา : ข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย (เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2566)

## 3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ใน สังกัด สำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในครั้งนี้ ที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 แบบสอบถาม (Questionnaire) และชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 3.2.1. แบบสอบถาม(Questionnaire)

โดยผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นภายในกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ประกอบด้วย 5 ด้าน 1.สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural competency)2.การจัดการความรู้ (Knowledge management)3.การสร้างความกลมเกลียว (Creating synergy)4.วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) 5.การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับมาก

3 หมายถึง ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

**3.2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview)**

ผู้วิจัยศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงเอกสารต่างๆ เพื่อออกแบบข้อถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (Interview Questions) เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด โดยมีสาระตรงกับวัตถุประสงค์และครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยข้อคำถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

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

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ประกอบด้วย 6 ข้อ คือ

ประเด็นการสัมภาษณ์

1)ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านใดสำคัญมากที่สุด ในข้อใดต่อไปนี้

1.1. สมมรถนะทางวัฒนธรรม

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) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) อย่างไรบ้าง

5) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)อย่างไรบ้าง

6) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)อย่างไรบ้าง

## 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

### 3.3.1 การสร้างแบบสอบถาม

3.3.1.1 การสร้างแบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ที่จะใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นสภาพทั่วไปเป็น 3 รายการ คือ

1.เพศ

1.1 ชาย

1.2 หญิ

2. อายุ

2.1 ต่ำกว่า 30 ปี

2.2 30 – 40 ปี

3.ประสบการณ์ในการทำงาน

3.1 ต่ำกว่า 5 ปี

3.2 5 – 10 ปี

3.3 มากกว่า 10 ปี

3.3.1.2 การสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ที่จะใช้เก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย มีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่มีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

2) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเขียนนิยามเชิงปฏิบัติการ กำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบแนวคิดของการวิจัย

3) สร้างแบบสอบถามในการวิจัยตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

4) นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

5) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) ความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ มีรายนามดังต่อไปนี้

-รองศาสตร์จารย์บุญช่วย ศิริเกษ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

-ผู้ช่วยศาสตร์จารย์ ดร.ชิษณพงศ์ ศรจันทร์อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

-นายอุทัย ยิ่งยง รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาฬสินธุ์

-นายผจงภักดิ์ พอค้าช้าง ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอภูกระดึง

-ดร.ฉัตรวุฒิ อิ่มชมชื่น ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอภนาด้วง

**3.3.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์**

3.3.2.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่จะใช้เก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย มีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่มีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

2) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเขียนนิยามเชิงปฏิบัติการ กำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบแนวคิดของการวิจัย

3) สร้างการสร้างแบบสัมภาษณ์ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

4) นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ เพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

**3.3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

3.3.3.1 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 และนิยามศัพท์เฉพาะการวิจัยอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ซึ่งใช้ได้ทั้งหมด และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) เป็นลำดับต่อไป

3.3.3.2 การตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

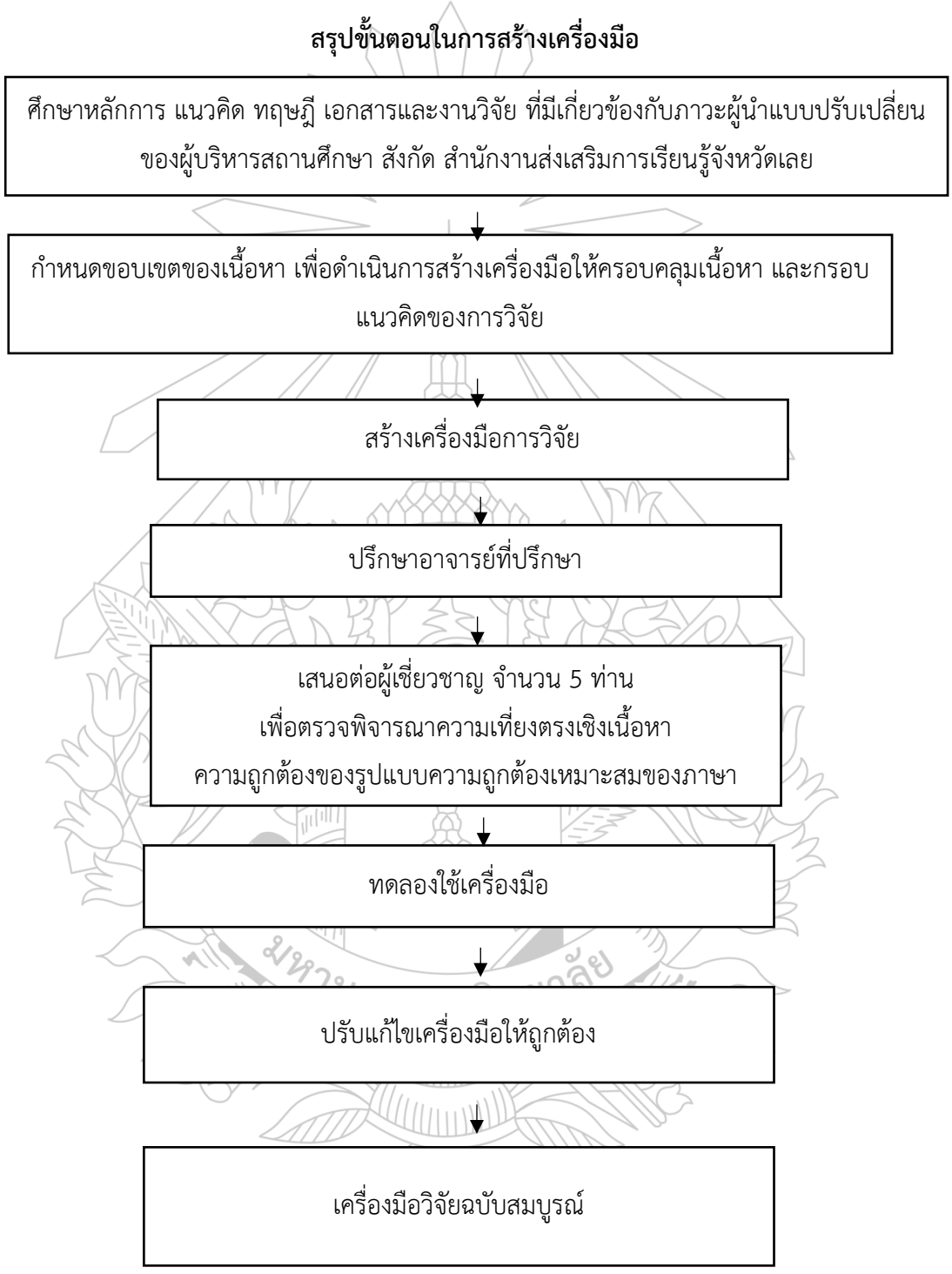
1) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง จึงนำไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอน ซึ่งเป็นประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ($\alpha$ - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค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

2) ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข

3) ดำเนินการนำเครื่องมือในการวิจัยที่มีความสมบูรณ์ ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป



จากขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 สามารถเขียนสรุปเป็นแผนภาพขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัยได้ดังภาพประกอบที่ 3 ดังนี้




ภาพที่ 3–1 สรุปขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

## 3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1) ติดต่อประสานงานกับสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

2) นำแบบสอบถามพร้อมทั้งส่งสำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัด สำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามจำนวน 167 คน จำแนกตามสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ทั้ง 14 อำเภอ พร้อมทั้งกำหนด วันเวลาในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามแบบออนไลน์ (Google Form)

3) ตรวจสอบข้อมูลการตอบแบบสอบถามที่ได้รับ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติต่อไป

4) นำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำนวน 5 คน เพื่อนำมาอ้างอิงเป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลและอภิปราย

## 3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม มาตรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับและลงรหัส เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการวิจัย

2) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ตามลักษณะของข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ ($f$) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สังกัด วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เป็นแบบจำแนกความหมาย 5 ระดับ (Semantic Differential)

เป็นรายข้อและรายด้าน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล

ในการแปลผลเฉลี่ยที่ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดย (บุญชม ศรีสาด,2556) กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.01-1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ดังนี้

1) วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การทดสอบความแตกต่าง จำแนกตาม เพศ โดยใช้ค่าสถิติด้วยการทดสอบ t-test ใช้ทดสอบตัวแปรอิสระ ที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม

2) วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน นำมาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัยแต่ละข้อ โดยใช้สถิติทดสอบ F-test ใช้ทดสอบตัวแปรอิสระ ที่จำแนกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One way Anuva) หากพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่(Scheffe)

3) วิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สังกัดสำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

## 3.6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

3.6.1สถิติขั้นพื้นฐาน ดังนี้

3.6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$)

3.6.1.3 การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้สูตร (Standard Deviation: S.D.)

3.6.2 สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน

3.6.2.1 ค่าที (t-test) สำหรับทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

3.6.2.2 ค่าเอฟ (F-test) สำหรับทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2,3

# บทที่ 4
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**การ**วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถนำมาเสนอในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## 4.1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

| | | |
|---|---|---|
| $\overline{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| n | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
| t | แทน | การทดสอบค่าที |
| F | แทน | การทดสอบค่าเอฟ |
| SS | แทน | ผลรวมกำลังสอง |
| MS | แทน | ผลรวมเฉลี่ยกำลังสอง |
| df | แทน | ชั้นแห่งความเป็นอิสระ |
| P-Value | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ |
| * | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 |

## 4.2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

**ตอนที่ 3** ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

## 4.3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4**.1

ตารางที่ 4–1 ความถี่ ร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

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

จากตารางที่ 4.1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 47คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 และเพศหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 71.90

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมา ได้แก่ อายุ 30 – 40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 33 คิดเป็นร้อยละ 19.80

ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00

**ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย**

ตารางที่ 4–2 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้าน (n = 167)

| ข้อที่ | ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล | 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 (Adaptive Challenge) | 4.46 | 0.59 | มาก | 5 |
| | **รวม** | 4.47 | 0.55 | มาก | |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.47, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ($\overline{X}$ = 4.49, S.D. = 0.56) รองลงมา ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ($\overline{X}$ = 4.48, S.D. = 0.57) และสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ($\overline{X}$ = 4.48, S.D. = 0.58) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) ($\overline{X}$ = 4.46, S.D. = 0.59) และ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) ($\overline{X}$ = 4.46, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 4–3 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | ระดับ |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรม | 4.47 | 0.63 | มาก | 5 |
| 2. | ผู้บริหารแสดงออกถึงความ ตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม | 4.45 | 0.64 | มาก | 9 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้มี ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม | 4.46 | 0.63 | มาก | 8 |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ | 4.47 | 0.64 | มาก | 6 |
| 5. | ผู้บริหารเป็นผู้มีเป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น | 4.47 | 0.67 | มาก | 7 |
| 6. | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย | 4.51 | 0.66 | มากที่สุด | 2 |
| 7. | ผู้บริหารยอมรับ การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน | 4.48 | 0.65 | มาก | 3 |
| 8. | ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม | 4.52 | 0.63 | มากที่สุด | 1 |
| 9. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น | 4.48 | 0.67 | มาก | 4 |
| | **รวม** | **4.48** | **0.58** | **มาก** | |

จากตารางที่ 4.3พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.48, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม( $\overline{X}$ = 4.52, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย( $\overline{X}$ = 4.51, S.D. = 0.66) และ ผู้บริหารยอมรับ การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน ( $\overline{X}$ = 4.48, S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความ ตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม( $\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4–4 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล | ระดับ |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 4.47 | 0.65 | มาก | 6 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง | 4.44 | 0.67 | มาก | 9 |
| 3. | ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับคนในองค์การและมีอำนาจการสั่งการ | 4.51 | 0.65 | มากที่สุด | 1 |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้มีเข้าใจในสิ่งแวดล้อพร้อมทั้งมีมุมมองที่หลากหลาย | 4.49 | 0.68 | มาก | 5 |
| 5. | ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่หลากหลาย | 4.44 | 0.63 | มาก | 8 |
| 6. | ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการใช้ความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน | 4.49 | 0.67 | มาก | 7 |
| 7. | ผู้บริหารสามารถนำความรู้ในตนเองออกมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร | 4.49 | 0.63 | มาก | 3 |
| 8. | ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล | 4.49 | 0.65 | มาก | 4 |
| 9. | ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการปฏิบัติเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กร | 4.51 | 0.67 | มากที่สุด | 2 |
| | **รวม** | **4.48** | **0.57** | **มาก** | |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการจัดการความรู้(Knowledge Management)โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.48) (S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับคนในองค์การและมีอำนาจการสั่งการ ( $\overline{X}$ = 4.51, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการปฏิบัติเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กร ( $\overline{X}$ = 4.51, S.D. = 0.67) และผู้บริหารสามารถนำความรู้ในตนเองออกมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร ( $\overline{X}$ = 4.49, S.D. = 0.63) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง( $\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4–5 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล | ระดับ |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ | 4.48 | 0.61 | มาก | 2 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากร | 4.46 | 0.66 | มาก | 5 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล | 4.50 | 0.68 | มากที่สุด | 1 |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว | 4.48 | 0.68 | มาก | 3 |
| 5. | ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง | 4.41 | 0.69 | มาก | 9 |
| 6. | ผู้บริหารสามารถผู้รวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน | 4.46 | 0.66 | มาก | 6 |

ตารางที่ 4.5 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)โดยรวมและรายข้อ(ต่อ)

| ข้อที่ | การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | ระดับ |
| 7. | ผู้บริหารมีความประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน | 4.47 | 0.66 | มาก | 4 |
| 8. | ผู้บริหารเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน | 4.45 | 0.70 | มาก | 8 |
| 9. | ผู้บริหารสามารถมีหาทางเลือกที่หลากหลาย รวมพลังทีมงานที่มีอายุหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน | 4.45 | 0.68 | มาก | 7 |
| | **รวม** | **4.46** | **0.68** | **มาก** | |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

( = 4.46, = 0.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล ( = 4.50, = 0.68) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ ( = 4.48, = 0.61) และ ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว ( = 4.48, = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง ( = 4.41, = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4–6 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล | ระดับ |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ที่บ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายและกระบวนการทำงานขององค์การ | 4.49 | 0.64 | มาก | 4 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ | 4.52 | 0.64 | มากที่สุด | 3 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ | 4.46 | 0.61 | มาก | 7 |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว | 4.53 | 0.62 | มากที่สุด | 2 |
| 5. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการกำหนดแผนงานเป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติได้ | 4.45 | 0.61 | มาก | 8 |
| 6. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ | 4.53 | 0.59 | มากที่สุด | 1 |
| 7. | ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งความสำเร็จและสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากร | 4.46 | 0.67 | มาก | 6 |
| 8. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจที่รวดเร็ว คิดนอกกรอบ | 4.48 | 0.65 | มาก | 5 |
| | **รวม** | **4.49** | **0.56** | **มาก** | |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision)โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.49, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ ( $\overline{X}$ = 4.53, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง

รวดเร็ว ( $\overline{X}$ = 4.53, S.D. = 0.62) และ ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ ( $\overline{X}$ = 4.52, S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติได้ ( $\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 4–7 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | แปลผล | ระดับ |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 4.49 | 0.62 | มาก | 1 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม | 4.47 | 0.66 | มาก | 2 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา | 4.46 | 0.67 | มาก | 3 |
| 4. | ผู้บริหารสามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง | 4.46 | 0.67 | มาก | 4 |
| 5. | ผู้บริหารเป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและความสูญเสีย | 4.46 | 0.67 | มาก | 5 |
| 6. | ผู้บริหารเป็นผู้มีสามารถทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งมีอำนาจสั่งการ | 4.44 | 0.65 | มาก | 7 |
| 7. | ผู้บริหารสามารถมองความซับซ้อนและคลุมเครือของปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย | 4.43 | 0.65 | มาก | 8 |
| 8. | ผู้บริหารเป็นผู้เป็นผู้รักษาวินัย มีอิสระในการทำงาน | 4.46 | 0.68 | มาก | 6 |
| | **รวม** | **4.46** | **0.59** | **มาก** | |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( = 4.46, = 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง( = 4.49, = 0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม ( = 4.47, = 0.66) และ ผู้บริหารเป็นผู้บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ( = 4.46, = 0.67)ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถมองความซับซ้อนและคลุมเครือของปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย( = 4.43, = 0.65) ตามลำดับ

มหามกุฏราชวิทยาลัย

## ตอนที่ 3 ผลการทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นตามเพศ และการทดสอบค่าเอฟ (F) เพื่อเปรียบเทียบอายุความคิดเห็นตามอายุ และประสบการณ์การทำงาน เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ่ (Scheffe') ดังตาราง

ตารางที่ 4–8 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามเพศ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 1. | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | 4.51 | 0.61 | 4.47 | 0.57 | 0.37 | 0.72 |
| 2. | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | 4.47 | 0.60 | 4.49 | 0.56 | 0.20 | 0.84 |
| 3. | การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) | 4.47 | 0.69 | 4.46 | 0.55 | 0.12 | 0.91 |
| 4. | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) | 4.49 | 0.61 | 4.49 | 0.55 | 0.86 | 0.93 |
| 5. | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | 4.51 | 0.60 | 4.44 | 0.59 | 0.72 | 0.47 |
| | **รวม** | **4.49** | **0.60** | **4.47** | **0.53** | **0.20** | **0.84** |

จากตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4–9 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรม | 4.43 | 0.72 | 4.49 | 0.59 | 0.61 | 0.54 |
| 2. | ผู้บริหารแสดงออกถึงความตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม | 4.47 | 0.69 | 4.44 | 0.62 | 0.24 | 0.81 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้มี ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม | 4.43 | 0.68 | 4.47 | 0.61 | 0.46 | 0.65 |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ | 4.55 | 0.65 | 4.44 | 0.63 | 1.02 | 0.31 |
| 5. | ผู้บริหารเป็นผู้มีเป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น | 4.53 | 0.65 | 4.45 | 0.67 | 0.71 | 0.48 |
| 6. | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย | 4.53 | 0.69 | 4.50 | 0.65 | 0.28 | 0.78 |
| 7. | ผู้บริหารยอมรับ การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน | 4.47 | 0.65 | 4.48 | 0.65 | 0.14 | 0.89 |

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ (ต่อ)

| ข้อที่ | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 8. | ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม | 4.62 | 0.64 | 4.48 | 0.62 | 1.24 | 0.22 |
| 9. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น | 4.53 | 0.69 | 4.46 | 0.66 | 0.64 | 0.52 |
| | **รวม** | **4.51** | **0.61** | **4.47** | **0.57** | **0.37** | **0.72** |

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน

มหามกุฏราชวิทยาลัย

ตารางที่ 4–10 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการจัดการความรู้(Knowledge Management) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 4.45 | 0.62 | 4.47 | 0.66 | 0.25 | 0.80 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง | 4.40 | 0.71 | 4.46 | 0.66 | 0.47 | 0.64 |
| 3. | ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับคนในองค์การและมีอำนาจการสั่งการ | 4.53 | 0.62 | 4.51 | 0.66 | 0.21 | 0.83 |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้มีเข้าใจในสิ่งแวดล้อพร้อมทั้งมีมุมมองที่หลากหลาย | 4.49 | 0.66 | 4.48 | 0.70 | 0.51 | 0.96 |
| 5 | ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่หลากหลาย | 4.38 | 0.68 | 4.47 | 0.61 | 0.78 | 0.44 |
| 6 | ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการใช้ความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน | 4.47 | 0.75 | 4.49 | 0.64 | 0.21 | 0.84 |
| 7 | ผู้บริหารสามารถนำความรู้ในตนเองออกมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร | 4.49 | 0.62 | 4.48 | 0.64 | 0.06 | 0.96 |

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ (ต่อ)

| ข้อที่ | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 8. | ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล | 4.45 | 0.72 | 4.50 | 0.62 | 0.48 | 0.64 |
| 9. | ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการปฏิบัติเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กร | 4.53 | 0.69 | 4.50 | 0.66 | 0.28 | 0.78 |
| | **รวม** | **4.47** | **0.60** | **4.49** | **0.56** | **0.20** | **0.84** |

จากตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4–11 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ | 4.53 | 0.69 | 4.46 | 0.58 | 0.70 | 0.49 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากร | 4.45 | 0.72 | 4.46 | 0.63 | 0.10 | 0.92 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล | 4.47 | 0.78 | 4.51 | 0.64 | 0.35 | 0.73 |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว | 4.47 | 0.78 | 4.48 | 0.64 | 0.09 | 0.93 |
| 5. | ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง | 4.47 | 0.78 | 4.38 | 0.65 | 0.72 | 0.48 |
| 6. | ผู้บริหารสามารถผู้รวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน | 4.45 | 0.75 | 4.46 | 0.62 | 0.66 | 0.51 |
| 7. | ผู้บริหารมีความประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน | 4.49 | 0.75 | 4.46 | 062 | 0.27 | 0.79 |
| 8. | ผู้บริหารเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามัคคีปรองดองกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน | 4.47 | 0.78 | 4.44 | 0.78 | 0.22 | 0.83 |

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ (ต่อ)

| ข้อที่ | การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 9. | ผู้บริหารสามารถมีหาทางเลือกที่หลากหลาย รวมพลังทีมงานที่มีอายุหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน | 4.43 | 0.78 | 4.46 | 0.65 | 0.28 | 0.78 |
| | **รวม** | **4.47** | **0.69** | **4.46** | **0.55** | **0.12** | **0.91** |

จากตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4–12 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ที่บ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายและกระบวนการทำงานขององค์การ | 4.45 | 0.72 | 4.51 | 0.61 | 0.56 | 0.58 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ | 4.53 | 0.69 | 4.52 | 0.62 | 0.14 | 0.89 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ | 4.47 | 0.69 | 4.45 | 0.58 | 0.17 | 0.86 |

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ (ต่อ)

| ข้อที่ | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 4. | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว | 4.57 | 0.68 | 4.51 | 0.59 | 0.62 | 0.54 |
| 5. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติได้ | 4.51 | 0.66 | 4.43 | 0.59 | 0.82 | 0.42 |
| 6. | ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ | 4.53 | 0.65 | 4.53 | 0.56 | 0.01 | 0.99 |
| 7. | ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งความสำเร็จและสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากร | 4.43 | 0.74 | 4.47 | 0.65 | 0.35 | 0.72 |
| 8. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจที่รวดเร็ว คิดนอกกรอบ | 4.47 | 0.69 | 4.48 | 0.64 | 0.14 | 0.89 |
| | **รวม** | **4.49** | **0.61** | **4.49** | **0.55** | **0.08** | **0.93** |

จากตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4–13 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | ชาย | | หญิง | | t | P-Value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | | |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 4.53 | 0.62 | 4.47 | 0.62 | 0.61 | 0.54 |
| 2. | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม | 4.53 | 0.72 | 4.45 | 0.63 | 0.72 | 0.47 |
| 3. | ผู้บริหารเป็นผู้บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา | 4.53 | 0.69 | 4.43 | 0.67 | 0.85 | 0.40 |
| 4. | ผู้บริหารสามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง | 4.57 | 0.65 | 4.42 | 0.68 | 1.36 | 0.18 |
| 5. | ผู้บริหารเป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและความสูญเสีย | 4.51 | 0.66 | 4.51 | 0.68 | 0.67 | 0.51 |
| 6. | ผู้บริหารเป็นผู้มีสามารถทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งมีอำนาจสั่งการ | 4.47 | 0.65 | 4.43 | 0.65 | 0.31 | 0.76 |
| 7. | ผู้บริหารสามารถมองความซับซ้อนและคลุมเครือของปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย | 4.43 | 0.65 | 4.43 | 0.66 | 0.01 | 1.00 |
| 8. | ผู้บริหารเป็นผู้เป็นผู้รักษาวินัย มีอิสระในการทำงาน | 4.51 | 0.78 | 4.44 | 0.65 | 0.59 | 0.56 |
| | **รวม** | **4.51** | **0.60** | **4.44** | **0.59** | **0.72** | **0.47** |

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4–14 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามอายุ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ต่ำกว่า 30 ปี | | 30 – 40 ปี | | มากกว่า 40 ปี | | รวม | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. |
| 1. | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | 4.50 | 0.63 | 4.46 | 0.62 | 4.49 | 0.52 | 4.48 | 0.58 |
| 2. | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | 4.48 | 0.61 | 4.40 | 0.64 | 4.54 | 0.49 | 4.48 | 0.57 |
| 3. | การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) | 4.40 | 0.61 | 4.49 | 0.60 | 4.46 | 0.58 | 4.56 | 0.59 |
| 4. | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) | 4.45 | 0.59 | 4.46 | 0.60 | 4.53 | 0.52 | 4.49 | 0.56 |
| 5. | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | 4.45 | 0.61 | 4.42 | 0.65 | 4.49 | 0.54 | 4.46 | 0.59 |
| | **รวม** | **4.46** | **0.57** | **4.45** | **0.60** | **4.50** | **0.50** | **4.47** | **0.55** |

จากตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4–15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามอายุ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความผันแปร | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | ระหว่างกลุ่ม | 0.051 | 2 | 0.025 | 0.75 | 0.927 |
| | | ภายในกลุ่ม | 55.285 | 164 | 0.337 | | |
| | | **รวม** | **55.336** | **166** | | | |
| 2. | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | ระหว่างกลุ่ม | 0.670 | 2 | 0.335 | 1.024 | 0.361 |
| | | ภายในกลุ่ม | 53.629 | 164 | 0.327 | | |
| | | **รวม** | **54.299** | **166** | | | |
| 3. | การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) | ระหว่างกลุ่ม | 0.180 | 2 | 0.090 | 0.257 | 0.773 |
| | | ภายในกลุ่ม | 57.362 | 164 | 0.350 | | |
| | | **รวม** | **57.542** | **166** | | | |
| 4. | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) | ระหว่างกลุ่ม | 0.252 | 2 | 0.126 | 0.396 | 0.674 |
| | | ภายในกลุ่ม | 52.242 | 164 | 0.319 | | |
| | | **รวม** | **52.495** | **166** | | | |
| 5. | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | ระหว่างกลุ่ม | 0.151 | 2 | 0.075 | 0.214 | 0.808 |
| | | ภายในกลุ่ม | 57.743 | 164 | 0.352 | | |
| | | **รวม** | **57.894** | **166** | | | |
| | **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **0.115** | **2** | **0.057** | **0.189** | **0.828** |
| | | **ภายในกลุ่ม** | **49.797** | **164** | **0.304** | | |
| | | **รวม** | **49.912** | **166** | | | |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามอายุ พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4–16 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ต่ำกว่า 5 ปี | | 5 – 10 ปี | | มากกว่า 10 ปี | | รวม | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. | $\overline{X}$ | S.D. |
| 1. | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | 4.50 | 0.53 | 4.57 | 0.60 | 4.44 | 0.60 | 4.48 | 0.58 |
| 2. | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | 4.43 | 0.53 | 4.57 | 0.60 | 4.47 | 0.59 | 4.48 | 0.57 |
| 3. | การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) | 4.46 | 0.54 | 4.58 | 0.60 | 4.42 | 0.61 | 4.46 | 0.59 |
| 4. | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) | 4.51 | 0.51 | 4.57 | 0.55 | 4.45 | 0.60 | 4.49 | 0.56 |
| 5. | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | 4.49 | 0.55 | 4.52 | 0.64 | 4.42 | 0.60 | 4.46 | 059 |
| | **รวม** | **4.48** | **0.49** | **4.56** | **0.57** | **4.44** | **0.57** | **4.47** | **0.55** |

จากตารางที่ 4.16 ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4–17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความผันแปร | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | ระหว่างกลุ่ม | 0.371 | 2 | 0.185 | 0.553 | 0.576 |
| | | ภายในกลุ่ม | 54.965 | 164 | 0.335 | | |
| | | **รวม** | **55.336** | **166** | | | |
| 2. | การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | ระหว่างกลุ่ม | 0.323 | 2 | 0.161 | 0.491 | 0.613 |
| | | ภายในกลุ่ม | 53.976 | 164 | 0.329 | | |
| | | **รวม** | **54.299** | **166** | | | |
| 3. | การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) | ระหว่างกลุ่ม | 0.581 | 2 | 0.291 | 0.836 | 0.435 |
| | | ภายในกลุ่ม | 56.961 | 164 | 0.347 | | |
| | | **รวม** | **57.542** | **166** | | | |
| 4. | วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) | ระหว่างกลุ่ม | 0.343 | 2 | 0.712 | 0.540 | 0.584 |
| | | ภายในกลุ่ม | 52.151 | 164 | 0.318 | | |
| | | **รวม** | **52.495** | **166** | | | |
| 5. | การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | ระหว่างกลุ่ม | 0.283 | 2 | 0.141 | 0.403 | 0.669 |
| | | ภายในกลุ่ม | 57.611 | 164 | 0.351 | | |
| | | **รวม** | **57.894** | **166** | | | |
| | **รวม** | **ระหว่างกลุ่ม** | **0.344** | **2** | **0.172** | **0.570** | **0.567** |
| | | **ภายในกลุ่ม** | **49.567** | **164** | **0.302** | | |
| | | **รวม** | **49.912** | **166** | | | |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนที่นำมาใช้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย**

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นแนวทางคำถาม และเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structructured Interview) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และนำมาสังเคราะห์ประเด็นเนื้อหาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย 5 ด้าน เรียงตามความถี่จากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ 1)วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) 2)การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 3)การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge 4)สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) 5) การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการสัมภาษณ์ดังนี้

**ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision)**

วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) การหลอมรวมความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ การมองอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่รอบด้าน มองความหลากหลายการคาดการณ์ภาพในอนาคตขององค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจน รอบด้าน มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสามารถตัดสินใจเลือกทางที่เป็นไปได้ที่สุดพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากรให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*“วิสัยทัศน์แบบองค์รวม เป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะต้องคำนึงถึงมากที่สุด เหตุผลเพราะว่าการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม เกิดจากการระดมความคิดเห็นก็เท่ากับว่า เป็นการจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในของตัวผู้นำและเป็นการแสดงออกที่เป็นประชาธิปไตย สร้างความรักสามัคคี ที่เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับและเป็นวัฒนธรรมที่จะปฏิบัติต่อๆกัน ไปและเป็นการมท้าทายในวิสัยทัศน์ที่ทุกคนร่วมกันคิดและจะดำเนินการให้ถึงเป้าหมาย*

*ในการทำงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องสร้างสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษานโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรี และจุดเน้นการดำเนินงานของส่วนกลางให้เข้าใจและมาร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานจังหวัดซึ่งจะต้องมีการระดมสมองร่วมรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 พฤศจิกายน 2566 เวลา 11.20น.)*

*“วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคตที่สอดคล้องกับ บริบท ของสังคม และการเปลี่ยนแปลงของโลก และสามารถสื่อสารให้บุคคลในองค์กรเข้าใจตรงกัน และนำไปสู่การปฏิบัติ จนเกิดผลสำเร็จ โดยมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้*

*1) ศึกษาและทำความเข้าใจสภาพหรือสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบันให้รอบด้าน เช่น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา เป็นต้น*

*2) คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ของโลกอนาคต*

*3) กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและมีภูมิคุมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่สำคัญต้องเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้*

*4) สื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับรู้ เข้าใจตรงกัน*

*5) กำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ต้องให้บรรลุเป้าหมาย*

*6) สรุปและทบทวน การปฏิบัติ*

*7) ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน จนเกิดผลสำเร็จ”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เวลา 15.15น.)*

*“ผู้บริหารที่เก่งและมีภาวะผู้นำที่ดี จะมีการเตรียมพร้อมตัวเอง และปรับเปลี่ยนตัวเองได้ตลอดเวลา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีกระบวนการทำงาน มีการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายขององค์กร สร้างการรับรู้และความเข้าใจสู่ความสำเร็จ สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากร สามารถเป็นผู้นำองค์กร เป็นตัวอย่าง และจัดการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ*

*การพัฒนาภาวะของผู้บริหารในด้านนี้ หากผู้บริหารได้ศึกษาอย่างชัดเจนจะสามารถนำองค์กรเข้าสู่การบริหารจัดการได้อย่างมืออาชีพเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นได้”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 7 พฤศจิกายน 2566 เวลา 11.40น.)*

*“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ คือสามารถคาดการณ์อนาคต เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีมุมมอง จินตนาการและภาพวาดอนาคตที่สร้างสรรค์ และมีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้ดีมีวิสัยทัศน์ ที่บ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายและกระบวนการทำงาน*

*ขององค์การ มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กรและตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 13.50น).*

*“แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือเป็นผู้มีความพยายามมุ่งมั่นในผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของสถานศึกษา และตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้สูงตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจที่รวดเร็ว คิดนอกกรอบ...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 8 พฤศจิกายนพ.ศ. 2566 เวลา 15.00น.)*

**ด้านที่ 2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)**

การจัดการความรู้ เป็นพฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความสามรถในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีทักษะในการสื่อสารกับคนในองค์การ มีอำนาจการสั่งการ พร้อมทั้งพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีมุมมองที่หลากหลาย สามารถใช้รูปแบบการจัดการที่หลากหลาย สามรถใช้ข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ตามบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*“ในยุคปัจจุบันความรู้ในด้านการบริหารและการที่เทตชคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการความรู้อย่างมากมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาความรู้ของผู้บบริหารให้ก้าวทันโลกของยุคดิจิทัล และจัดทำ และพัฒนางานด้านดิจิทัลให้เป็นงานที่ท้าทาย คือเป็นข้อตกลง MOU ในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อระดมสมองในการจัดการความรู้ ที่สนองตอบตามความต้องการของผู้รับบริการอย่างหลากหลาย...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.30น.)*

*“การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึงทักษะของผู้บริหารในด้านของการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การปฏิบัติและการศึกษาทางทฤษะฎีหรือข้อมูล แล้วนำความรู้ที่ได้มาจัดการให้เป็นระบบสามารถนำไปใช้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตามความต้องการ โดยมีวิธีหรือแนวทางการพัฒนาดังนี้*

*1. ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ โดยศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ*

*2. คัดสรร เลือกเน้นความรู้ที่เป็นประโยชน์ ต่อตนเองและผู้อื่น*

*3. ฝึกเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างวิเคราะห์*

*4. ฝึกตนเองให้สามารถ แสดงความคิด หรือการสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ของตนสู่บุคคลอื่นๆ ได้*

*5. กล้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ..."*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เวลา 14.45น)*

*"ผู้บริหารจะต้องมีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องและมีมุมมองที่หลากหลาย บริหารจัดการ แยกแยะวิเคราห์ได้ รวมถึงเข้าใจเข้าถึง การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยนำมาปรับใช้กับชีวิตประจำวันได้ รวมถึงร่วมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรได้ เกิดองค์ความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่สามารถถ่ายทอดได้ เชื่อมโยงได้จากความรู้เดิมพื้นฐาน เพิ่มเติมมาเป็นความรู้ใหม่ๆ..."*

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 10.50น.)

*"ผู้บริหารต้องมีการสร้างและแสวงหาความรู้ การกำหนดขอบข่ายความรู้ สามารถแยกแยะความรู้ จำแนกประเภทความรู้ กำหนดประเภทของความรู้ การสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ กลั่นกรองความรู้ที่จำเป็น และพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน..."*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 7 พฤศจิกายนพ.ศ. 2566 เวลา 13.00น.)*

*"ผู้บริหารมีการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลายหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร..."*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 13.30น.)*

**ด้านที่ 3 การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)**

การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) ความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีกลวิธีในการปรับตัวในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง การประเมินสถานการณ์ สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมหรือการทำงาน ตามบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*"เป็นสิ่งที่ตรงกับการจัดทำข้อตกลงของผู้บริหารสถานศึกษาคือ MOU ในประเด็นท้าทายในแต่ละปี (PA) ที่ผู้บริหารระดับ จังหวัดทำกับอธิบดีกรมส่งเสริมการเรียนรู้และผู้บริหารสถานศึกษา ก็*

*ทำข้อตกลงในประเด็นท้าทาย กับ ผอ.สกร.ประจำจังหวัด ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในนโยบายจุดเน้นและแนวทางการดำเนินงาน ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะต้องมีการประชุมชี้แจงสื่อสารให้ได้รับทราบเป้าหมายร่วมกันที่มีความหลากหลายในวิธีปฏิบัติ..."*

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 11.40น.)

*"การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) เพราะปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คาดเดาได้ยาก มีความไม่ชัดเจนในสิ่งที่เกิดขึ้น อันเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันอย่างซับซ้อน และส่งผลที่จะเกิดขึ้นได้หลายประการ การเป็นผู้บริหารที่ดีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) จะสามารถนำองค์กรหรือสังคมก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้อย่างประสบความสำเร็จ*

*การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะเผชิญสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ในการค่อยปรับเปลี่ยน ความคิด วิธีการ รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย ให้สอดคล้องไปกับสถานการณ์ โดยมีแนวทางการพัฒนาดังนี้*

*1) ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว*

*2) ความฉลาดทางอารมณ์ เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ ของตนได้ดีและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น*

*3) ความคิดสร้างสรรค์ ใช้สิ่งใหม่ๆ แก้ไขและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง*

*4) ทำงานเป็นทีม*

*5) คิดวิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล*

*6) คิดแบบองค์รวม มองเห็นภาพรวมของปัญหา และสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน*

*7) มีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นโอกาสและแนวทางการพัฒนาในอนาคต..."*

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เวลา 15.15น.)

*"ภาวะผู้นำด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้พอสมควรเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในการ"แนวทางการพัฒนาคือ หาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มองปัญหาเป็นโอกาสและความท้าทาย มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา*

*สามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่างทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งมีอำนาจสั่งการ เป็นผู้รักษาวินัย มีอิสระในการทำงาน...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 15.00น*

*“. นำเสนอและนำพาองค์กรสู่การดำเนินงานต่างๆ และสามารถเผชิญกับปัญหาสามารถแก้ปัญหา สร้างความเข้าใจและสนับสนุนปรับเปลี่ยนสามารถสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง และติดตามปัญหาขององค์กร มีอำนาจสั่งการและแก้ปัญหาให้เหตุผลได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทาย เพื่อเกิดผลงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีในด้านนี้...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 12.40น.)*

*“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คือมีการตัดสินใจชัดเจนในเป้าหมาย เลือกโอกาสที่เป็นไปได้ ต้องการให้องค์องค์กรประสบความสำเร็จ สร้างพลังแก่ทีมบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงผู้สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้สนับสนุนการปรับเปลี่ยน มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 14.15น.)*

**ด้านที่ 4 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)**

สมรรถนะทางวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมหรือทักษะของผู้บริหาร เป็นผู้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ เกี่ยวกับวัฒนธรรม มีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี มีความซาบซึ้งในคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรม พร้อมปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น ตามบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*“การทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานในหน้าที่เพื่อจะได้มีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้นำที่ดี กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 10.00น.)*

*“สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะของผู้บริหาร ที่เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม ผู้บริหารที่ดีต้องมีความเข้าใจ ในค่านิยมความเชื่อ วัฒนธรรมของสังคม ชุมชน บริบทที่ตนอาศัยอยู่ นอกจากนี้ต้องสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลหรือ ชุมชนที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายและแตกต่างจากตนเองได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอดวัฒนธรรมให้กับผู้อื่นหรือองค์กรได้*

*แนวทางการพัฒนาผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ใช้หลักการทำงาน ของ พ่อหลวง ร.9 คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”*

*เข้าใจ : เป็นขั้นตอนแรกของการสร้างสมรรถนะทางวัฒนธรรม คือเราต้องมีความเข้าใจค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของตนเอง ผู้อื่น สังคม และชุมชน*

*เข้าถึง : การเข้าถึงวัฒนธรรมที่ได้ผลดีที่สุด คือ การนำวัฒนธรรมสู่กิ่ปฏิบัติ*

*พัฒนา : นำวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้เข้ากับการทำงาน การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 6 พฤศจิกายน 2566 เวลา 14.30น.)*

*“ผู้นำด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม จะต้องมีความรู้ด้านวัฒนธรรมขององค์กร นั้นๆ โดยการศึกษาข้อมูลรอบด้านเพื่อง่ายต่อการบริหารจัดการ หรือการวางแผนการทำงานร่วมกัน ให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี ถูกต้อง ถูกใจ ถูกที่ ถูกทาง ตามสำนวน ว่าเข้าเมืองตาหลิว ต้องหลิวตาตาม แต่ต้องอยู่ในเกณฑ์หลักการที่ถูกต้อง โดยไม่ทำให้องค์กรขาดความเป็นเอกลักษณ์ หรืออัตลักษณ์ของตนเองซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรทำงานได้อย่างสบายใจ”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 7 พฤศจิกายน 2566 เวลา 10.00น.)*

*“สมรถถนะทางวัฒนธรรม เป็นผู้มีความรู้ทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรม ผู้บริหารแสดงออกถึงความ ตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม เป็นผู้มีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 8 พฤศจิกายน 2566 เวลา 11.00น.)*

*“ผู้บริหารเป็นผู้ที่ เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย ยอมรับ การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี*

*ของแต่ละกลุ่มคน มีความซาบซึ้งในคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 8 พฤศจิกายน 2566 เวลา 14.10.)*

**ด้านที่ 5 การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)**

การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) ความสามารถของผู้บริหารในการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ การรวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการที่บุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตามบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

*“ด้านการทำงานที่มีความสามัคคี ความเป็นประชาธิปไตย หรือมนุษยสัมพันธ์ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญมากขององค์กรที่จะทำงานการบริหารประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การจัดการฝึกอบรม หรือการประชุมต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย และยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์และความเป็นประชาธิปไตย และมอบหมายงานความรับผิดชอบเป็นประธาน รองประธาน หรือเลขานุการในโอกาสต่างๆ และอาจใช่ทางการหรือไม่เป็นทางการ การรับประทานอาหารร่วมกันพูดคุยใช้ความเป็นพี่เป็นน้อง เป็นครอบครัวเดียวกันที่จะพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เวลา 11.00น.)*

*“สมรรถนะด้านการสร้างความกลมเกลียว (creating synergy) หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่น และสามารถทำให้ผู้อื่นหรือบุคคลในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการทรงงานขแงพ่อหลวง ร.9 คือ “รู้ รัก สามัคคี” ดังนี้*

*รู้ หมายถึง มีความรู้ เข้าใจในสิ่งต่างๆ สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทัน สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก*

*รัก หมายถึง มีความรัก ความเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคลสามารถอยู่ร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้*

*สามัคคี หมายถึง การร่วมมือ ร่วมใจ การทำงานเป็นทีม มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เวลา 14.45น.)*

*“ภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเอง เพื่อให้มีความมั่นใจในการบริหารจัดการ ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคคลอื่นได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดความรักความสามัคคีในองค์กร กิจกรรม*

*บางอย่างสามารถสร้างความสามัคคี กลมเกลียวในองค์กรได้ เช่นกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ของ สำนักงาน กิจกรรมกีฬาหรือการทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ บางกิจกรรมผู้บริหารสามารถมองภาพร่วม กิจกรรมขององค์กรได้...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 7 พฤศจิกายนพ.ศ. 2566 เวลา 11.20น.)*

*“การมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นโดยการให้การยอมรับนับถือ การสร้างความร่วมมือระหว่างกัน การเห็นอกเห็นใจ การมีน้ำใจ มีความไว้เนื้อเชื่อใจ มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือกันนำไปสู่ความพึงพอใจ รักใคร่ร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จมีความกล้าเผชิญสถานการณ์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากรมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เวลา 13.30น.)*

*“มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกัน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทางานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย แสดงออกถึง ความใจกว้าง รักความสงบ เสียสละ เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ...”*

*(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 8 พฤศจิกายนพ.ศ. 2566 เวลา 14.30น.)*

**สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จากบทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ทั้ง 5 ด้าน เรียงตามความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้**

ตารางที่ 4–18 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

| **องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน** | **แนวทางการพัฒนา** |
|---|---|
| 1) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) | 1.ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง<br>2.ผู้บริหารควรมีการศึกษานโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรี และจุดเน้นการดำเนินงานของส่วนกลาง<br>3.ผู้บริหารควรมีการศึกษาและทำความเข้าใจสภาพหรือสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบันให้รอบด้าน เช่นเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา เป็นต้น<br>4.ผู้บริหารควรมีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ของโลกอนาคต<br>5.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและมีภูมิคุมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่สำคัญต้องเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้<br>6.ผู้บริหารสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับรู้ เข้าใจตรงกัน<br>7.ผู้บริหารมีกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ต้องให้บรรลุเป้าหมาย<br>8.ผู้บริหารควรมีการ สรุปและทบทวน การปฏิบัติ<br>9.ผู้บริหารควรมีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยน |

ตารางที่ 4.18 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย (ต่อ)

| **องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน** | **แนวทางการพัฒนา** |
|---|---|
| 2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | 1.ผู้บริหารควรมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ<br>2.ผู้บริหารควรมีการ ฝึกเป็นคนชั่งสังเกต ช่างคิด ช่างวิเคราะห์<br>3.ผู้บริหารควรมีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องและมีมุมมองที่หลากหลาย บริหารจัดการ แยกแยะวิเคราะห์ได้<br>4.ผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงความรู้เดิมพื้นฐาน เพิ่มเติมมาเป็นความรู้ใหม่<br>5.ผู้บริหารควรมีการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลายหลาย |
| 3) การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) | 1.ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว<br>2.ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ ของตนได้ดีและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น<br>3.ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ ใช้สิ่งใหม่ๆ แก้ไขและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง<br>4.ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีม<br>5.ผู้บริหาร มีความคิดวิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล<br>6.ผู้บริหารมีกระบวนการคิดแบบองค์รวม มองเห็นภาพรวมของปัญหา และสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน<br>7.ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นโอกาสและแนวทางการพัฒนาในอนาคต |

ตารางที่ 4.18 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย (ต่อ)

| **องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน** | **แนวทางการพัฒนา** |
|---|---|
| 4) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) | 1.ผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมาย และมีการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม<br>2.ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<br>3.ผู้บริหารควรมีการ สร้างความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของตนเอง ผู้อื่น สังคม และชุมชน<br>4.ผู้บริหารควรมีการประยุกต์ใช้เข้ากับการทำงาน การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ<br>5.ผู้บริหารควรมีการมีการสร้างเอกลักษณ์ หรืออัตลักษณ์ของตนเอง<br>6.ผู้บริหารควรมีการสร้างความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม<br>7.ผู้บริหารควรมีการเปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย |
| 5) การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) | 1.ผู้บริหารควรมีการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์และความเป็นประชาธิปไตย<br>2.ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทัน สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก<br>3.ผู้บริหาร มีความรัก ความเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล<br>4.ผู้บริหารควรมีการร่วมมือ ร่วมใจ การทำงานเป็นทีม มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน<br>5.ผู้บริหาร มีการเสียสละ เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ |

**ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนา**

ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่จากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ดังภาพที่ 4-1

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย




ภาพที่ 4–1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

จากภาพที่ 4-1 แสดงแผนภาพ “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย” ที่เกิดจากการทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 5 ด้าน โดยผู้วิจัยสรุปแนวทางการพัฒนา ดังนี้

H : Holistic Vision ผู้บริหารควรจะ มีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ศึกษานโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรีและจุดเน้นการดำเนินงานของส่วนกลาง ศึกษาและทำความเข้าใจสภาพหรือสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบันให้รอบด้าน

K : Knowledge Management ผู้บริหารควรจะ มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการฝึกเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างวิเคราะห์

A : Adaptive Challenge ผู้บริหารควรจะ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว มีความฉลาดทางอารมณ์ เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ ของตนได้ดีและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

C : Cultural Competency ผู้บริหารควรจะ กำหนดเป้าหมาย และมีการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ

C : Creating Synergy ผู้บริหารควรจะ มีการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

# บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนซึ่งปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ปีการศึกษา 2566 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 294 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ปีการศึกษา 2566 จำนวน 167 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence : IOC) มีค่าระหว่าง 0.60 – 1 จากนั้นทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอเกษตรสมบูรณ์ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟ่าตามวิธีของครอนบาค (Alpha Coefficient of Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า เท่ากับ .968

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 167 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์พร้อมทั้งแปลผล และทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ไม่มีความแตกต่าง จำแนกตามเพศ โดยการใช้สถิติทดสอบ t-test และจำแนกตามอายุ และประสบการณ์ ใช้สถิติทดสอบ F-test เมื่อพบความแตกต่าง ใช้ทดสอบ ตัวแปรอิสระ และการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structructured Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และทำการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

## 5.1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรก ได้แก่ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) รองลงมา ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) และ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) โดยเมื่อพิจารณารายด้าน เป็นดังนี้

1.1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย และ ผู้บริหารยอมรับ การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียมจารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม ตามลำดับ

1.2 การจัดการความรู้(Knowledge Management) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับคนในองค์การและมีอำนาจการสั่งการ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการปฏิบัติเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กร และผู้บริหารสามารถนำความรู้ในตนเองออกมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้การรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

1.3 การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)โดยภาพรวมอยู่ในระดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความ

มีเหตุผล รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ และ ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง ตามลำดับ

1.4 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision)โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และ ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติได้ ตามลำดับ

1.5 การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม และ ผู้บริหารเป็นผู้บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถมองความซับซ้อนและคลุมเครือของปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน พบว่า

2.1.1 จำแนกตามเพศชาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) รองลงมา คือ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) และวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

2.1.2 จำแนกตามเพศหญิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) รองลงมา คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามอายุ มีดังนี้

2.2.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) รองลงมา คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความกลมเกลียว

2.2.2 อายุ 30 – 40 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) และ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.2.3 อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) และ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

2.3 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีดังนี้

2.3.1 ประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) รองลงมา คือ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) และ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.3.2 ประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) และ สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)

2.3.3 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกโดยเรียงตามลำดับ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) และ

สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

2.4 ผลสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ใน 5 ด้าน ดังนี้

2.4.1 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

2.4.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ผู้บริหารควรมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ ฝึกเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างวิเคราะห์ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องและมีมุมมองที่หลากหลาย บริหารจัดการ แยกแยะวิเคราะห์ได้ เชื่อมโยงความรู้เดิมพื้นฐาน เพิ่มเติมมาเป็นความรู้ใหม่ นำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

2.4.3 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

ผู้บริหารควรมีการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์และความเป็นประชาธิปไตย สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทัน สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความรัก ความเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล มีการร่วมมือ ร่วมใจ การทำงานเป็นทีม มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีการเสียสละ เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

2.4.4 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ศึกษานโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรี และจุดเน้นการดำเนินงานของส่วนกลาง ศึกษาและทำความเข้าใจสภาพหรือสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบันให้รอบด้าน เช่นเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง

หรือสถานการณ์ของโลกอนาคต กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่สำคัญต้องเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ สื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับรู้ เข้าใจตรงกัน กำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ต้องให้บรรลุเป้าหมาย สรุปและทบทวน การปฏิบัติ ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน

2.4.5 การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)

ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว มีความฉลาดทางอารมณ์ เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ ของตนได้ดีและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้สิ่งใหม่ๆ แก้ไขและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีม มีความคิดวิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล มีกระบวนการคิดแบบองค์รวม มองเห็นภาพรวมของปัญหา และสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน มีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นโอกาสและแนวทางการพัฒนาในอนาคต

## 5.2. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายเพื่อให้เกิดความชัดเจน จากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำประเด็น ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณารายด้าน ได้นำด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 2 อันดับแรก คือ 1)ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) 2)ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 1)ด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) นำมาอธิปรายผลดังนี้

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับบเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ทั้งนี้เนื่องจากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัติ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย จึงเห็นความสำคัญกับภาวะ

ผู้นำแบบปรับเปลี่ยน จึงทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนบริบทของหน่วยงาน โครงสร้างต่างๆ และให้ความสำคัญกับบทบาทผู้บริหาร ต่อการปฏิรูปสู่การเป็นสถานศึกษาที่ผลิตคนที่มีคุณภาพ กำหนดทิศทาง ภาพในอนาคต วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา

โน้นน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและ ทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต ที่สอดคล้องกับแนวคิด Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึงความสามารถของผู้นำที่แสดงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนผสมผสานการบริหารงาน มีการตัดสินใจ สั่งการที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบของการบริหารใหม่ และศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งมีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ มีกระบวนการปรับองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัดและต้องนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Hogan, T. J. (2008) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึงความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลต่างๆ และสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรให้มีประสิทธิภาพไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เป็นระบบที่ผู้นำจัดสร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา และให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม ทั้งนี้สอดคล้องกับ Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนหมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุค ตามสมัย เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้นจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนไป อีกทั้งต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิทยาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียนและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) พบว่า อยู่ในเกณฑ์พึงพอใจมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

มีกระบวนการพัฒนาและกำหนดทิศทางขององค์กร การเรียนรู้องค์กร ความคิดเชิงระบบ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารตระหนักถึงนโยบานของหน่วยงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัย

พันธกิจ แผนเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน เห็นคุณค่าในการพัฒนรูปแบบขององค์กร ยึดมั่นในหลักการขององค์กร นำองค์กรไปสู่ผลสัมฤทธิ์กระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น และพัฒนา

วิสัยทัศน์สู่ความมั่นคงในอนาคต จุดประกายสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กร สอดคล้องกับของ Glover, Jones, and Friedman (2002) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม(holistic vision) ว่าเป็นการหลอมรวมความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ ซึ่งปัจจุบันผู้นำต้องเผชิญกับการตัดสินใจวันต่อวัน และดำรงอยู่ด้วยการตัดสินใจ ดังนั้นกรอบของผู้นำปัจจุบันต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองและจัดการกับความสลับซับซ้อนที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hogan (2008) กล่าวว่า ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการคิดนอกกรอบไม่เพียงพอที่จะดำรงอยู่ ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคิดในการเปลี่ยนแปลงกรอบ คิดถึงช่องว่างภายในกรอบ และรูปแบบที่จะตอบสนองต่อการจัดการกับกรอบ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิด Yukl and Mahsud (2010) ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีการตอบสนองที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถจูงใจบุคลากรให้รู้สึกผูกพันกับองค์กร มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร มีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ของ กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (holistic vision) จะต้องมีการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังเห็นไม่ชัดเจน มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมและตอบสนองสถานการณ์ ต่าง ๆ มีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ มีความสามารถจัดการในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับนวรัตน์ วดี ชินอัครวัฒน์ (2563)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พบว่า มีจำนวน 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความกลมเกลียว 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 4) การจัดการความรู้ ทั้งนี้การพัฒนาวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision) โดยพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ เป็นผู้ที่ตอตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร เผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อยู่ในเกณฑ์พึงพอใจมาก เนื่องจาก การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในมุมมองขององค์กรที่แตกต่างกัน ทั้งในและนอกองค์กร พยายามเข้าใจสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนใช้ความรู้ในการเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและผลงานขององค์กร เป็นการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยนำไปกระจายความความรู้ เผยแพร่ความรู้ ถ่ายโอนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership)มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา การสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ใหม่ๆเสมอ สอดคล้องกับ Hogan (2008) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (managing knowledge)ผู้นำต้องมีความตระหนักว่าองค์กรทำอะไรและไม่ทาอะไรในขณะนั้น ต้องรับรู้และเข้าใจในสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ ว่าองค์กรมีความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งใดบ้าง มีความรู้ที่ฝังลึกในเรื่องใดบ้าง องค์กรต้องการความรู้ในเรื่องใดบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ Lewis (2008) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีมุมมองที่หลากหลาย ทั้งในมุมมองการศึกษา วงการธุรกิจ ด้านวิทยาศาสตร์ หรือมุมมองด้านเทคโนโลยีองค์การต้องไม่พยายามที่จะใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตายตัวเพียงรูปแบบเดียว การจัดการความรู้ครอบคลุมไปถึงการดำเนินการในการจัดรูปแบบความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ใช้ความรู้มีความเหมาะสม ตลอดจนใช้ความรู้ในเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและผลงานองค์การ ทั้งนี้สอดคล้องกับ Mills (2010) ศึกษาถึงการจัดการความรู้และความล้มเหลว และได้กล่าวถึงนิยามของการจัดการความรู้ว่ามีความหลากหลายและมีความเข้าใจที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกใช้ในความหมายใด การจัดการความรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่เพียงแค่เทคโนโลนีสารสนเทศ การจัดการความรู้เป็นการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมกับบุคลซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว เป็นความร่วมมือในการใช้ความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้ความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ชัดแจ้ง ร่วมทั้งสอดคล้องกับ กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวถึง การจัดการความรู้ของผู้นำการปรับเปลี่ยนว่าผู้นำต้องมีความตระหนักถึงองค์การของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคตมี

ความสามารถที่จะปรับตัวองค์การของตนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับ นวรัตน์วดี ซินอรควัฒน์ (2563) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร สามารถนาความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลายหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ คุณลักษณะของความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน โดยการสนับสนุนการปรับเปลี่ยน ระบุสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน มุ่งเป้าหมาย ต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่าง มองปัญหาเป็นสิ่งปกติ 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 (Givethe Work Back to People) 6) รักษาอำนาจ (Protect Voices of Leadership from Below) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Rhead (2011) กล่าวถึงคุณลักษณะของการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงการสั่งการเชิงเส้น (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) กล่าวถึงคุณ ลักษณะของการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เผชิญปัญหาและความสูญเสีย (Surface theReal and Perceived Losses) 2) การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

(Communicate the Need for Change) 3) วิเคราะห์ตนเอง (Tune into WIIFM) 4) พยายามทำความเข้าใจ (Seek to Understand Rather Than Judge) 5) ติดตามปัญหาขององค์กร (Monitor the rganizational Pressure

## 5.3. ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย มีประเด็นที่ควรเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

5.3.1.1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมาย และมีการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สร้างความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของตนเอง ผู้อื่น สังคมและชุมชน ประยุกต์ใช้เข้ากับการทำงาน การบริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพ สร้างเอกลักษณ์ หรืออัตลักษณ์ของตนเอง สร้างความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม เปิดใจกว้างรับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย

5.3.1.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้บริหารควรมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการฝึกเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างวิเคราะห์ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องและมีมุมมองที่หลากหลาย บริหารจัดการ แยกแยะวิเคราะห์ได้ เชื่อมโยงความรู้เดิมพื้นฐาน เพิ่มเติมมาเป็นความรู้ใหม่ นำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

5.3.1.3 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) ผู้บริหารควรมีการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์และความเป็นประชาธิปไตย สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทัน สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความรักความเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล มีการร่วมมือ ร่วมใจ การทำงานเป็นทีม มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีการเสียสละ เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

5.1.3.4 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ศึกษานโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรีและจุดเน้นการดำเนินงานของส่วนกลาง ศึกษาและทำความเข้าใจสภาพหรือสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบันให้รอบด้าน เช่นเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ของโลกอนาคต กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่สำคัญต้องเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ สื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับรู้ เข้าใจตรงกัน กำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ต้องให้บรรลุเป้าหมาย สรุปและทบทวน การปฏิบัติปรับปรุง ปรับเปลี่ยน

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

**5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหาร จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย โดยอาจทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research)

5.3.2.2 การวิจัยและพัฒนา (research and development)โดยใช้โมเดลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทาง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย อันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป

5.3.2.3 ควรมีการวิจัยพัฒนารายด้านของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาเปรียบเทียบให้ได้องค์ความรู้ที่กว้างขวาง ครอบคลุม และชัดเจนยิ่งขึ้น

# รายการอ้างอิง


กวี วงศ์พุฒ. (2550). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 6).กรุงเทพฯ: บี. เค. อินเตอร์ปริ้นท์.

กาญจนา ธานะ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย* โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร [มหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ชาญชัย อาจินสมจารย์. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*.กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ณฐภัทร อินทรปรีดา. (2565). *ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน*.วารสารราชพฤกษ์ ปีที่ 20 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565)

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ*.กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

ธนพร บวรธรรมจักร. (2554). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ* [มหาบัฒฑิต]. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา* บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, Ed.

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นาการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [ศึกษาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.

ปรีชา เริงสมุทร์.*ภาวะผู้นำ*.3 สิงหาคม 2556. http:prateeptham.wordpress.com.htm.

พนิดา ดามาพงศ์. (2534). *การพัฒนาภาวะผู้นำของอดีดผู้นำทางการพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

พรรณิภา เติมศักดิ์. (2552). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครราชสีมา เขต 1* [มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *การจัดการยุคใหม่.*กรุงเทพฯ : อักซเปอร์เน็ท, 2544.

รวิวรรณ ยอดจันทร์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* [มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวัฒน์ จุลวุวรรณ์. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอาเทิร์น.ปีที่ 17 ฉบับที่2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2563.

รัชนี พจนา. (2561). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนสำหรับอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก : การพัฒนา และทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง* [ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล.(มกราคม-มิถุนายน2545)*"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership)"*วารสารสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์

เรมวล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ.* มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วรกัญญาพิไล แกระหัน.(2550) *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำฉบับก้าวล้ำยุค.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553).*การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา.* ขอนแก่น:คลังนานาวิทยา.

ศานตมล แสงพล. (2562). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4* จังหวัดปทุมธานี.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

เศาวนิต เศาฌานนท์.(2545) *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา : โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

สมยศ นาวีการ. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ*. โรงพิมพ์ ตะวันออก .

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542. พฤติกรรมองค์ การ : ทฤษฎีและการประยุกต์ . กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สันติ ขัยชนะ. (2556). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* [ดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.

สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น. (2548). *การวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย* [มหาบณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ติเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัญชัญ เค็มกระโทก.(2547) *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ สธ.ม.ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

Albano, C. (2005). *What is Adaptive Leadership*. San Francisco, California: Saybrook Graduate School and Research Center.

Allen, E. , S. P. , S. and R. M. Wielkiewicz. (nd. (2017). *The ecology of leadership: Adapting to the challenges of a changing world*.

Http://Www.Kathleenallen.Net/Index.Php/Writings/Leadership-Change/61-Theecology-of-Leadership/File.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.

Berman, P. (1987). *TheStudy of Macro and Micro Implementation of Social Policy*. Santa Monica: Calif.

Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership* : Skill Build Technique that Product Results. New York : Prentice Hall.

Bradberry, T. , & G. J. (2012). *Leadership 2.0: Learn the secrets of adaptive leadership*.

Chen, C. F. (2008). *Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers*.

Cojocar, B. (2009). *Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative* Journal of Academic Leadership,.

Collin, L. (2014). *Beyond borders: Developing globally adaptive leaders*.

Croft, A. C. H. M. c. and R. R. L. (2008). Recruitment and Retention of tudents-an Integrated and Holistic Vision of Mathematics Support.nternational Journal of Mathematical. *Education in Science and Technoiogy* .

Daft, R. L. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Florida : The Dryden.

Daly, J.A. & Chrispeels, J. (2008). *A Questiion of Trust: Predictive Conditions for Adaptive and Technical Leadership in Educational Contexts. Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30-63.

Diane. (1996). *The Peer Advisor Experience Providing Social Support*.

Dienesch, R. M. , & L. R. C. (1986). *Leader-member exchange model of leadership*: A critique and further development. *Management Review, 11(3), 618-634.*

Dubrin, A. J. (2004). *Leadership Research Finding* : Practice and Skills. Boston Houghton: Mifflin Company.

Elizondo, F. E. &Walsh. (2003). *Creating synergy through collaboration*: *Safe schools*/healthy students in Salinas, California. *Journal of Psychology in the Schools*.

Fiedler. F.E. and Cheremers, M.M. 1974. *Leadership and Effective Management*. Glenview .Illinois: Scott, Foresman

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1997). *Organizations, behavior, structure,processes*. (9thed). Boston : Me Graw-Hill

Glover, J., Jone, G. & Friedman, H. (2002). *Adaptive Leadership Theory, Adaptive Leadership*: *When change is not enough*. *Organization Development* Journal, 20(2).

Grensing-Pophal, L. (2013). *The value of adaptive leadership*. Retrieved January 16,2016, from http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=533347270.

Heifetz, R., A. (1994). *Adaptive Leadership Strategies: Leadership without easy answers*. Cambridge : Belknap Press.

Heifetz, R., Lnsky, M and Grashow, A. (2014). *Adaptive leadership*. Retrieved September 18, 2016, from https://is.gd/7Ih6Dw.

Highsmith, J. (2000). *Adaptive leadership accelerating enterprise agility*. Retrieved.February 27, 2016, from https://is.gd/3JDWMD.

Hogan, T. J. (2008). *The adaptive leadership maturity model*. *Organization Development* Journal, 26(1), 55–61.

Hoy, Wayne. K. and C. G. M. (1991). *Educational Administration : Theory Research and Practice*: *4 thed*. New York : Harper Collins

James, M. K., & Barry, Z.P. (1995). *The leadership challenge: Organization*

*development & Leadership education.* n.p.

Joshi, R. (2011). *Web Enabled Tool to Enhance Cultural Competency among Practicing Genetic* Counselors in New York Metropolitan Region.

Kang, H. (2011). *Critical Success in Implementing Process-Oriented Knowledge Management Systems (PKMS)* in the Public Sector in Korea.

Khan, O. (2009). *The challenge of adaptive leadership. Leader to Leader*, *25*(38),52–58.

Koontz and Weihrich. (1990). *Essentials of Management*.5th ed.New York:McGraw-Hill Publishing Company

Kouzes, J.M., & Barry Z.P. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lewis, P. H. (2008). *Readiness to Change toward Cultural Awareness and Sensitivity in a State Mental Health Organization*.

Mc Farland. (1979). *Management Management : Foundation & Practices (5th ed.)*. New York: Macmillan Publishing Inc.

Mills, L. (2010). *The Relationship Between Moral Reasoning and Knowledge Management Processing*.

Mott, P. E. (1972). *The Characteristic of Effective Organization*. Harper and Row.

NG, J. (2016). *Adaptive Challenge and the leadership Challenge Leadership and Management*.

Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5, Ed.). California: SAGEPublications

Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon..

Pronovost, P. , J. (2011). *Navigating adaptive challenges in quality improvement*.

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.

Robbin, S. P. and C. M. (1999). *Management.6th ed*. New Jersey:Prentice-Hall.

Strogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership :* A Survey of the Literatur. New York: Free Press.

Suzette. (2005). *Administration of Shool/Theories and Principles*; Intergenerational Relations. Shool Administrator.

Tamanaha, B. Z. (2008). *A Holistic Vision of the Socio-Legal Terrain.* Journal of Law and Contemporary Problems.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice –Hall Publishing.

*Yukl, G. A. (2000). Leadership in organizations (5th ed.).* Upper Saddle River, New Jersey: PrenticeHall This is Mendeley biography




# ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ : อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมกุฎราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

2. ผศ.ดร.ชิษณพงศ์ ศรจันทร์ : อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมกุฎราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

3. นายอุทัย ยิ่งยง : รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกาฬสินธุ์

4. ดร.ฉัตรวุฒิ อิ่มชมชื่น : ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอนาด้วง

5. นายผจงภักดิ์ พ่อค้าช้าง : ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอภูกระดึง

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูล

1. นายประกอบ โพธิ์ราม : ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

2. นายกิตติชัย บุษราคัม : รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

3. นางสายัญ คิดเข่ม : ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

4. ดร.ฉัตรวุฒิ อิ่มชมชื่น : ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอนาด้วง

5. นายผจงภักดิ์ พ่อค้าช้าง : ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอภูกระดึง

**ภาคผนวก ข**

# หนังสือขอความอนุเคราะห์

- หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม
- หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ได้



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ ว๔๑๖

๒๑ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นายฉัตรวุฒิ อิ่มชมชื่น ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอนาด้วง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบโครงร่างงานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์และเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

# บันทึกข้อความ

**ส่วนงาน** มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖

**ที่** อว ๗๙๑๘/ว ๓๑๙ **วันที่** ๒๑ กันยายน ๒๕๖๖

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ( IOC )

**เจริญพร** รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และได้ให้คำปรึกษา ตลอดถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาอนุเคราะห์

(พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๘๑๔ ๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ ว๔๒๐

๒๖ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางนวพร สุ่ยวงศ์ ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอเกษตรสมบูรณ์ จังหวัดชัยภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๔๓๒

๕ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายประกอบ โพธิ์ราม ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงต้องนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรในสังกัดของท่าน

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการในการดำเนินการทำวิจัยดังกล่าว รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
๖๙ ถนนวิสุทธิเทพ ตำบลกุดป่อง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๕ โทรสาร. ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖
www.slc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๔๗๓

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูลในการทำสารนิพนธ์

เจริญพร นายกิตติชัย บุษราคัม รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย (ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER DEVELOPMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, EDUCATION MINISTRY, LOEI PROVINCE)" โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูร์แบบในรูปเล่มสารนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจะประสานวัน – เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
๖๙ ถนนวิสุทธิเทพ ตำบลกุดป่อง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๙๕ โทรสาร. ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖
www.slc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๔๙๒

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูลในการทำสารนิพนธ์

เจริญพร นางสายันต์ คิดเข่ม ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย (ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER DEVELOPMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, EDUCATION MINISTRY, LOEI PROVINCE)" โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูร์แบบในรูปเล่มสารนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจะประสานวัน – เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
๖๙ ถนนวิสุทธิเทพ ตำบลกุดป่อง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๙ โทรสาร. ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖
www.slc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๙๗๒

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูลในการทำสารนิพนธ์

เจริญพร นายผจงภักดิ์ พ่อค้าช้าง ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอภูกระดึง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย (ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER DEVELOPMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, EDUCATION MINISTRY, LOEI PROVINCE)" โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูร์แบบในรูปเล่มสารนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจะประสานวัน – เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง
๖๙ ถนนวิสุทธิเทพ ตำบลกุดป่อง
อำเภอเมือง จังหวัดเลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔ โทรสาร. ๐-๔๒๘๓-๐๖๘๖
www.slc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๔๗๒

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูลในการทำสารนิพนธ์

เจริญพร ดร.ฉัตรวุฒิ อิ่มชมชื่น ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอนาด้วง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย (ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER DEVELOPMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, EDUCATION MINISTRY, LOEI PROVINCE)" โดยมี ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มสารนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจะประสานวัน – เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม ผู้วิจัย
โทร ๐๖๒ ๙๘๙๘๓๕๑

**ภาคผนวก ค**

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





# แบบสอบถาม
# เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
# สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่าน มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ดังนั้น ข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลและเกิด ประโยชน์ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่นำมาใช้บริหารในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย บุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2)ครูผู้สอน

4. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความจริงและขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อโดยแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

จึงขอขอบทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหากุฎราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในแบบตรวจสอบรายการช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

**1. เพศ**

❍ ชาย ❍ หญิง

**2. อายุ**

❍ ต่ำกว่า 30 ปี ❍ 30 – 40 ปี ❍ มากกว่า 40 ปี

**3. ประสบการณ์การทำงาน**

❍ ต่ำกว่า 5 ปี ❍ 5 – 10 ปี ❍ มากกว่า 10 ปี

## ส่วนที่ 2 สอบถามระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของท่านในแต่ละข้อ ว่าอยู่ในระดับใดโดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

5 หมายถึง มากที่สุด
4 หมายถึง มาก
3 หมายถึง ปานกลาง
2 หมายถึง น้อย
1 หมายถึง น้อยที่สุ

| ข้อ | มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)** | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรม | | | | | |
| 2 | ผู้บริหารแสดงออกถึงความ ตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม | | | | | |
| 3 | ผู้บริหารเป็นผู้มี ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารเป็นผู้มีเป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น | | | | | |
| 6 | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ เปิดใจกว้าง รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่นยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารยอมรับ การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารเป็นผู้มี ความซาบซึ้งในคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม | | | | | |
| 9 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น | | | | | |
| **การจัดการความรู้(Knowledge Management)** | | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับคนในองค์การและมีอำนาจการสั่งการ | | | | | |
| 13 | ผู้บริหารเป็นผู้มีเข้าใจในสิ่งแวดล้อพร้อมทั้งมีมุมมองที่หลากหลาย | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่หลากหลาย | | | | | |
| 15 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว | | | | | |

| ข้อ | มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการใช้ความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน | | | | | |
| 17 | ผู้บริหารสามารถนำความรู้ในตนเองออกมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร | | | | | |
| 18 | ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล | | | | | |
| 19 | ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการปฏิบัติเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กร | | | | | |
| **การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)** | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ | | | | | |
| 21 | ผู้บริหารเป็นผู้ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากร | | | | | |
| 22 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล | | | | | |
| 23 | ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว | | | | | |
| 24 | ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง | | | | | |
| 25 | ผู้บริหารสามารถผู้รวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน | | | | | |
| 26 | ผู้บริหารมีความประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน | | | | | |
| 27 | ผู้บริหารเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามัคคีปรองดองกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน | | | | | |
| 28 | ผู้บริหารสามารถมีหาทางเลือกที่หลากหลาย รวมพลังทีมงานที่มีอายุหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน | | | | | |
| **วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision)** | | | | | | |
| 29 | ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ที่บ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายและกระบวนการทำงานขององค์การ | | | | | |

| ข้อ | มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ | | | | | |
| 31 | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ | | | | | |
| 32 | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว | | | | | |
| 33 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติได้ | | | | | |
| 34 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ | | | | | |
| 35 | ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งความสำเร็จและสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากร | | | | | |
| 36 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจที่รวดเร็ว คิดนอกกรอบ | | | | | |
| **การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)** | | | | | | |
| 37 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 38 | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม | | | | | |
| 39 | ผู้บริหารเป็นผู้บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา | | | | | |
| 40 | ผู้บริหารสามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง | | | | | |
| 41 | ผู้บริหารเป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและความสูญเสีย | | | | | |
| 42 | ผู้บริหารเป็นผู้มีสามารถทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งมีอำนาจสั่งการ | | | | | |
| 43 | ผู้บริหารสามารถมองความซับซ้อนและคลุมเครือของปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย | | | | | |
| 44 | ผู้บริหารเป็นผู้เป็นผู้รักษาวินัย มีอิสระในการทำงาน | | | | | |

**ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาตอบแบบสอบถาม



**ภาคผนวก ง**

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



**เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย**

**จุดประสงค์** เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้แบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย

**<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง ..... วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

ประสบการณ์ในการทำงาน .....ปี สถานที่/หน่วยงาน.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ .....เดือน..... พ.ศ. .....

สถานที่สัมภาษณ์ ..... เริ่มสัมภาษณ์เวลา .....

ผู้สัมภาษณ์ นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหามกุฏราชวิทยาลัย

**<u>ตอนที่ 2</u> การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย**

**<u>ประเด็นการสัมภาษณ์</u>**

1) ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนด้านใดสำคัญมากที่สุด ในข้อใดต่อไปนี้

1.1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม

1.2 การจัดการความรู้

1.3 การสร้างความกลมเกลียว

1.4 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม

1.5 การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้าน.สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้าน.การจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6) ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย ด้านการมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัย

**ภาคผนวก จ**

ผลการประเมินความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา
ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
(Index of Consistency: IOC) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน

**ผลการประเมินความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**
**(Index of Consistency: IOC) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน**
**เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา**

**ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ข้อ | สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ∑R | ค่า IOC | สรุป |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. | **เพศ**<br>( ) ชาย<br>( ) หญิง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 2. | **อายุ**<br>( ) ต่ำกว่า 30 ปี<br>( ) 30 – 40 ปี<br>( ) มากกว่า40 ปี | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 3. | **ประสบการณ์ในการทำงาน**<br>( ) ต่ำกว่า 5 ปี<br>( ) 5 – 10 ปี<br>( ) มากกว่า 10 ป | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบแปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเลย**

| ข้อ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | ∑R | ค่า IOC | ผลการประเมิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| **ด้านที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)** | | | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้และทักษะที่สัมพันธ์สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 2 | ผู้บริหารแสดงออกถึงความตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 3 | ผู้บริหารเป็นผู้มี ความเข้าใจถึงความแตกต่างวัฒนธรรมของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 4 | ผู้บริหารเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 5 | ผู้บริหารเป็นผู้มีเป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ใฝ่เรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมอื่น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 6 | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ เปิดใจกว้างรับฟัง และให้โอกาสผู้อื่นยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |

| ข้อ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | ∑R | ค่า IOC | ผลการประเมิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 7 | ผู้บริหารยอมรับ การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีของแต่ละกลุ่มคน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 8 | ผู้บริหารเป็นผู้มี ความซาบซึ้งในคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 9 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| **ด้านที่ 2 การจัดการความรู้(Knowledge Management)** | | | | | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 11 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 12 | ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับคนในองค์การและมีอำนาจการสั่งการ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 13 | ผู้บริหารเป็นผู้มีเข้าใจในสิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งมีมุมมองที่หลากหลาย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 14 | ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่หลากหลาย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| **ข้อ** | | **ผลการพิจารณาของ** | | | | | **∑R** | **ค่า** | |

| | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | | IOC | ผลการประเมิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 15 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | ไม่สอดคล้อง |
| 16 | ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการใช้ความรู้ในองค์การเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 17 | ผู้บริหารสามารถนำความรู้ในตนเองออกมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 18 | ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 19 | ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการปฏิบัติเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กร | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | สอดคล้อง |
| **ด้านที่ 3 การสร้างความกลมเกลียว (creating synergy)** | | | | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความกล้าเผชิญสถานการณ์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 21 | ผู้บริหารเป็นผู้ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 22 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความมีเหตุผล | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 23 | ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสามัคคีกลมเกลียว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 24 | ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอย่างทั่วถึง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 25 | ผู้บริหารสามารถรวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |

| ข้อ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ∑ R | ค่า IOC | ผลการประเมิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 26 | ผู้บริหารมีความประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 27 | ผู้บริหารเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 28 | ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกที่หลากหลาย รวมพลังทีมงานที่มีอายุหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| **ด้านที่ 4 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic vision)** | | | | | | | | | |
| 29 | ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ที่บ่งบอกถึงองค์ความรู้ จุดหมายและกระบวนการทำงานขององค์การ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 30 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์การ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 31 | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 32 | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 33 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายงานขององค์กรที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |

| ข้อ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ คนที่ | | | | | ∑R | ค่า IOC | ผลการประเมิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 34 | ผู้บริหารเป็นผู้มีการตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 35 | ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งความสำเร็จและสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 36 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจที่รวดเร็ว คิดนอกกรอบ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| **ด้านที่ 5 การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge)** | | | | | | | | | |
| 37 | ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 38 | ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ สนับสนุนการปรับเปลี่ยนปรับตัว สร้างพลังแก่ทีม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 39 | ผู้บริหารเป็นผู้บริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การค้นหาวิธีการใหม่ในการจัดการกับความเสี่ยง มีทักษะการสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 40 | ผู้บริหารสามารถมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 41 | ผู้บริหารเป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและความสูญเสีย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 42 | ผู้บริหารเป็นผู้มีสามารถทำความเข้าใจ และติดตามปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งมีอำนาจสั่งการ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |

| ข้อ | ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | ผลการประเมิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 43 | ผู้บริหารสามารถมองความซับซ้อนและคลุมเครือของปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 44 | ผู้บริหารเป็นผู้รักษาวินัย มีอิสระในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | สอดคล้อง |

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ($\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับภาวะภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 ข้อ



**ภาคผนวก ฉ**

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

รายข้อและรายด้านของแบบสอบถาม



## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

### ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายด้าน

**ด้านที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)**

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ความเชื่อมั่น ( Reliability) |
|---|---|---|
| 1 | .446 | .878 |
| 2 | .598 | |
| 3 | .799 | |
| 4 | .799 | |
| 5 | .443 | |
| 6 | .538 | |
| 7 | .852 | |
| 8 | .799 | |
| 9 | .385 | |

**ด้านที่ 2 การจัดการความรู้ (Knokledge Management)**

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ความเชื่อมั่น ( Reliability) |
|---|---|---|
| 1 | .731 | .882 |
| 2 | .712 | |
| 3 | .634 | |
| 4 | .699 | |
| 5 | .800 | |
| 6 | .432 | |
| 7 | .480 | |
| 8 | .480 | |
| 9 | .734 | |

**ด้านที่ 3 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)**

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ความเชื่อมั่น ( Reliability) |
|---|---|---|
| 1 | .434 | .809 |
| 2 | .697 | |
| 3 | .683 | |
| 4 | .266 | |
| 5 | .432 | |
| 6 | .697 | |
| 7 | .683 | |
| 8 | .267 | |
| 9 | .432 | |

**ด้านที่ 4 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)**

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ความเชื่อมั่น ( Reliability) |
|---|---|---|
| 1 | .269 | .799 |
| 2 | .760 | |
| 3 | .761 | |
| 4 | .313 | |
| 5 | .252 | |
| 6 | .760 | |
| 7 | .761 | |
| 8 | .299 | |

**ด้านที่ 5 การมีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน(Adaptive Challenge)**

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ความเชื่อมั่น ( Reliability) |
|---|---|---|
| 1 | .835 | .875 |
| 2 | .835 | |
| 3 | .404 | |
| 44 | .723 | |
| 5 | .769 | |
| 6 | .835 | |
| 7 | .449 | |
| 8 | .303 | |

มหามกุฏราชวิทยาลัย

**ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายข้อ.**

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ความเชื่อมั่น ( Reliability) |
|---|---|---|
| 1 | .497 | .968 |
| 2 | .586 | |
| 3 | .806 | |
| 4 | .806 | |
| 5 | .595 | |
| 6 | .601 | |
| 7 | .817 | |
| 8 | .806 | |
| 9 | .575 | |
| 10 | .575 | |
| 11 | .670 | |
| 12 | .520 | |
| 13 | .673 | |
| 14 | .595 | |
| 15 | .678 | |
| 16 | .729 | |
| 17 | .729 | |
| 18 | .541 | |
| 19 | .246 | |
| 20 | .806 | |
| 21 | .817 | |
| 22 | .595 | |
| 23 | .223 | |
| 24 | .806 | |

**ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายข้อ(ต่อ)**

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ความเชื่อมั่น ( Reliability) |
|---|---|---|
| 25 | .817 | |
| 26 | .575 | |
| 27 | .223 | |
| 28 | .246 | |
| 29 | .806 | |
| 30 | .817 | |
| 31 | .595 | |
| 32 | .223 | |
| 33 | .806 | |
| 34 | .817 | .968 |
| 35 | .575 | |
| 36 | .806 | |
| 37 | .806 | |
| 38 | .595 | |
| 39 | .750 | |
| 40 | .817 | |
| 41 | .806 | |
| 42 | .575 | |
| 43 | .354 | |

# ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

| | |
|---|---|
| ชื่อ | นางขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม |
| วัน เดือน ปี เกิด | 10 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2524 |
| สถานที่เกิด | อำเภอภูกระดึง จังหวัดเลย |
| ประวัติการศึกษา | ปริญญาตรี การบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี |
| | วิทยาลัยบัณฑิตบริหารธุรกิจ จังหวัดขอนแก่น |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 135 หมู่ที่ 6 ตำบลศรีฐาน อำเภอภูกระดึง จังหวัดเลย |
| | รหัสไปรษณีย์ 42180 |
| ผลงานตีพิมพ์ | ข้าราชการครู |
| | ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอภูกระดึง |
| | สังกัดสำนักงานส่งแสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดเลย |
| รางวัลที่ได้รับ | - |

มหามกุฏราชวิทยาลัย