



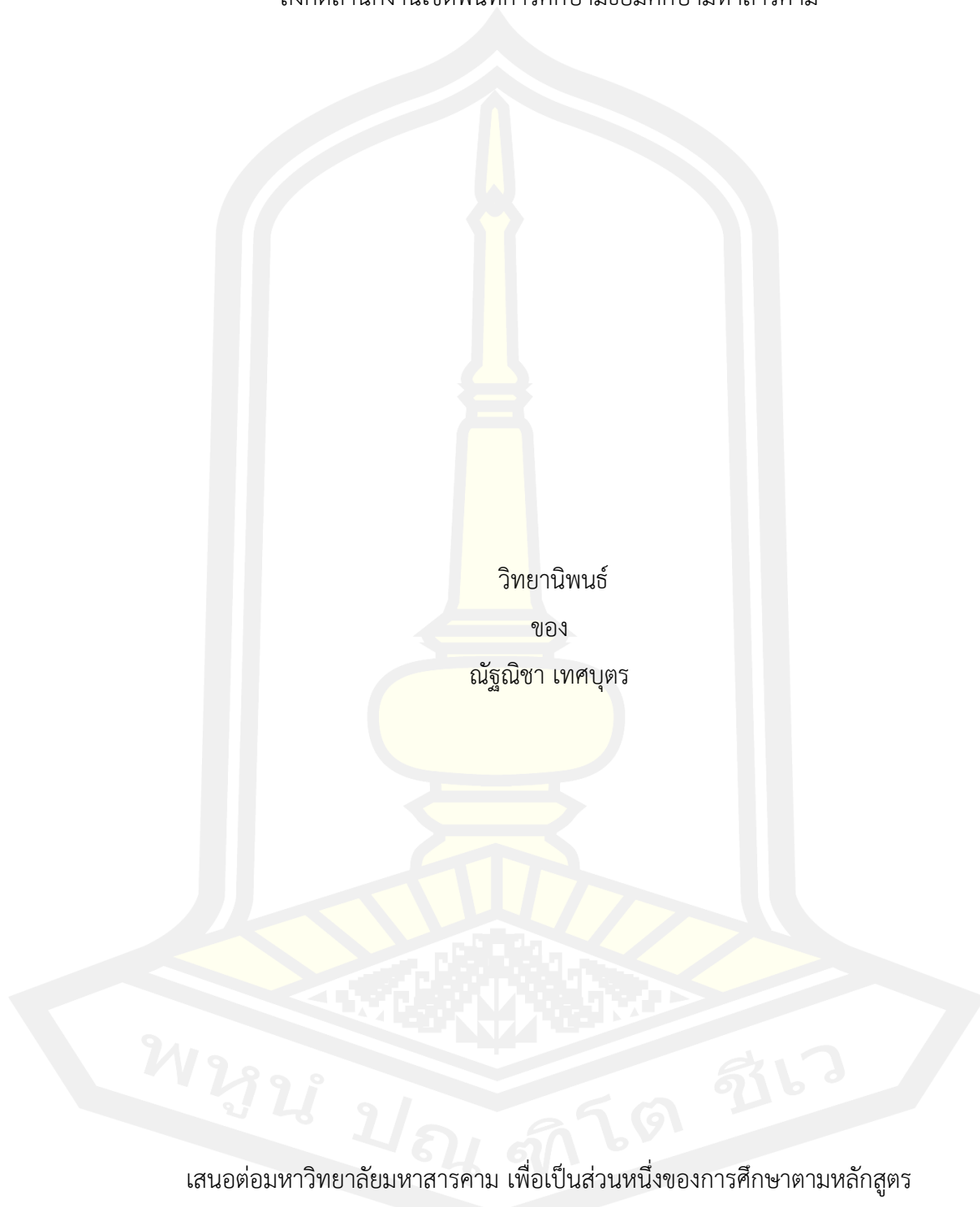
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ณัฐนิชา เทศบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
เมษายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

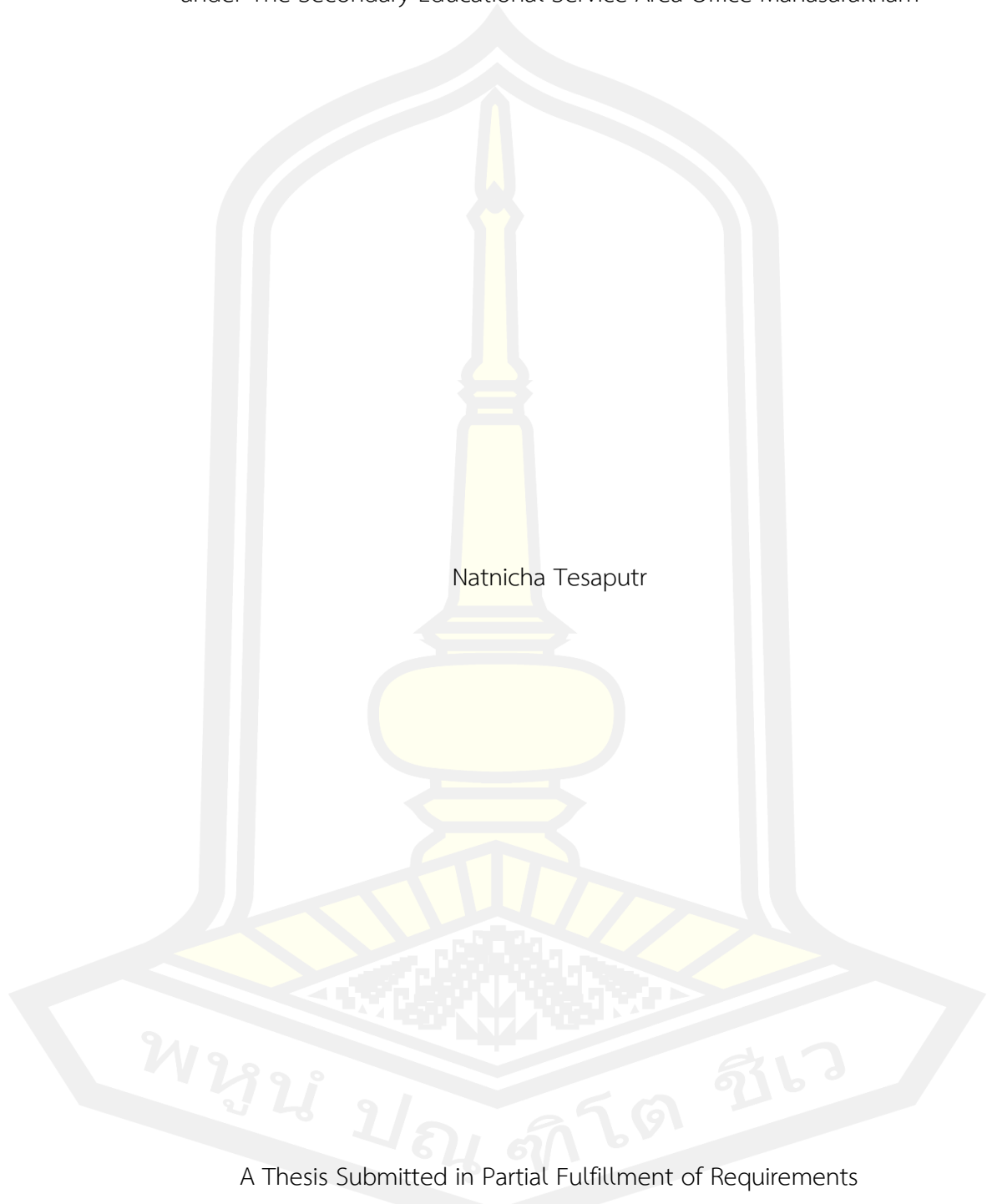
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
เมษายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Collective Leadership of School Administrators  
under The Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham



Natnicha Tesaputr

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

April 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวณัฐนิชา เทศบุตร  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. รัชชัย จิตรนันท์ )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม		
<b>ผู้วิจัย</b>	ณัฐนิชา เทศบุตร		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 316 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

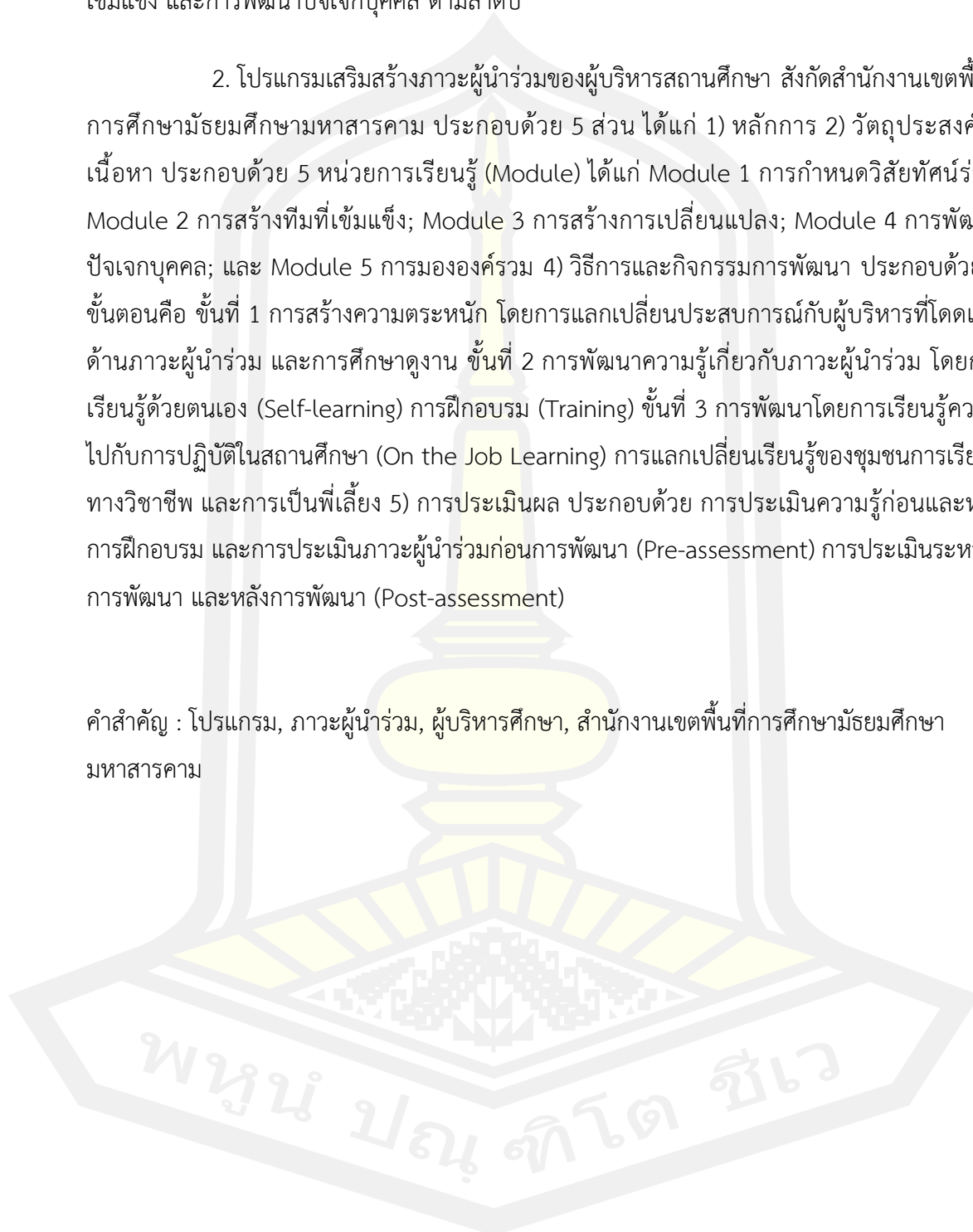
### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การสร้างทีมที่เข้มแข็ง และการพัฒนาปัจเจกบุคคล และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมององค์รวม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหา

น้อย ดังนี้คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การมององค์กรรวม การสร้างทีมที่เข้มแข็ง และการพัฒนาปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ (Module) ได้แก่ Module 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม; Module 2 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง; Module 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง; Module 4 การพัฒนาปัจเจกบุคคล; และ Module 5 การมององค์กรรวม 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารที่โดดเด่นด้านภาวะผู้นำร่วม และการศึกษาดูงาน ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) การฝึกอบรม (Training) ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติในสถานศึกษา (On the Job Learning) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการเป็นที่เลี้ยง 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม และการประเมินภาวะผู้นำร่วมก่อนการพัฒนา (Pre-assessment) การประเมินระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา (Post-assessment)

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำร่วม, ผู้บริหารศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



<b>TITLE</b>	Developing a Program to Strengthen Collective Leadership of School Administrators under The Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham		
<b>AUTHOR</b>	Natnicha Tesaputr		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Thatchai Chittranun , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Mahasarakham University	<b>YEAR</b>	2023

#### ABSTRACT

This research aimed: 1) to explore existing situations, desirable situations, and needs to develop the collective leadership of school administrators under the secondary educational service area office Mahasarakham; and 2) to develop the program to strengthen collective leadership of school administrators under the secondary educational service area office Mahasarakham. Mixed methods research was employed. The research divided into two phases: The 1<sup>st</sup> phase was exploring the existing situations, desirable situations, and needs to develop the collective leadership of school administrators. Data were collected from 316 samples, consists of secondary school administrators and teachers under the secondary educational service area office Mahasarakham through stratified random sampling technique; and the 2<sup>nd</sup> phase was developing a program to strengthen collective leadership of school administrators. The program was evaluated to find propriety and feasibility by 5 experts. The research instruments were existing and desirable situations questionnaire, interview form, and the program evaluation form. Statistics used in analyzing data were mean, standard deviation, and modified priority needs index.

The research results were as follows:

1. The existing situations of collective leadership of school administrators in overall was at a high level, when each aspect was considered, it was found that there were 2 aspects at a high level, that is build a strong team, and develop the individual; and 3 aspects were at moderate level, that is share vision; make the change, and wholeness. While the desirable situations in overall was at the highest level and each aspect was at the highest level as well. Priority needs to develop from high to low were make the change, share vision, wholeness, build a strong team, and develop the individual respectively.

2. The program to strengthen collective leadership of school administrators under the secondary educational service area office Mahasarakham consists of 5 parts: 1) rationale; 2) objectives; 3) content consists of 5 modules, that is Module 1 share vision, Module 2 build a strong team, Module 3 make the change, Module 4 develop the individual, and Module 5 wholeness; 4) methods and development activities comprising three steps; Step 1 develop awareness by outstanding of collective leadership school administrator, and school visit; Step 2 develop knowledge by self-learning and training; Step 3 develop through on the job learning by sharing experiences, creating professional learning community, and mentoring; and 5) assessment including knowledge evaluation by pre-test and post-test, pre-assessment, during and post assessment of collective leadership.

Keyword : Program, Collective leadership, School administrator, Secondary educational service area office Mahasarakham

พหุบัณฑิต ชีวะ



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาให้ความช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะ และเติมเต็ม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษาทุกท่าน และคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้วยความเป็นกัลยาณมิตรยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยพร้อมทั้งให้คำแนะนำชี้แนะ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ที่กรุณาสละเวลาถ่ายทอดประสบการณ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ให้ความร่วมมือเป็นกลุ่มตัวอย่างและกรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา รุ่น พ.34 ทุกคน ที่ให้โอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือ

ขอขอบพระคุณสมาชิกครอบครัว “เทศบุตร” โดยเฉพาะคุณพ่อ ที่ให้คำแนะนำ ชี้ทาง และให้การสนับสนุนในการศึกษา รวมทั้งคุณแม่ที่คอยเป็นกำลังใจให้อยู่เสมอ จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษาบรม สั่งสอน ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและมีความเจริญก้าวหน้า

ณัฐนิชา เทศบุตร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย .....	5
ความมุ่งหมายการวิจัย .....	5
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ภาวะผู้นำ .....	13
ภาวะผู้นำร่วม .....	22
หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	68
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	82
บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	94

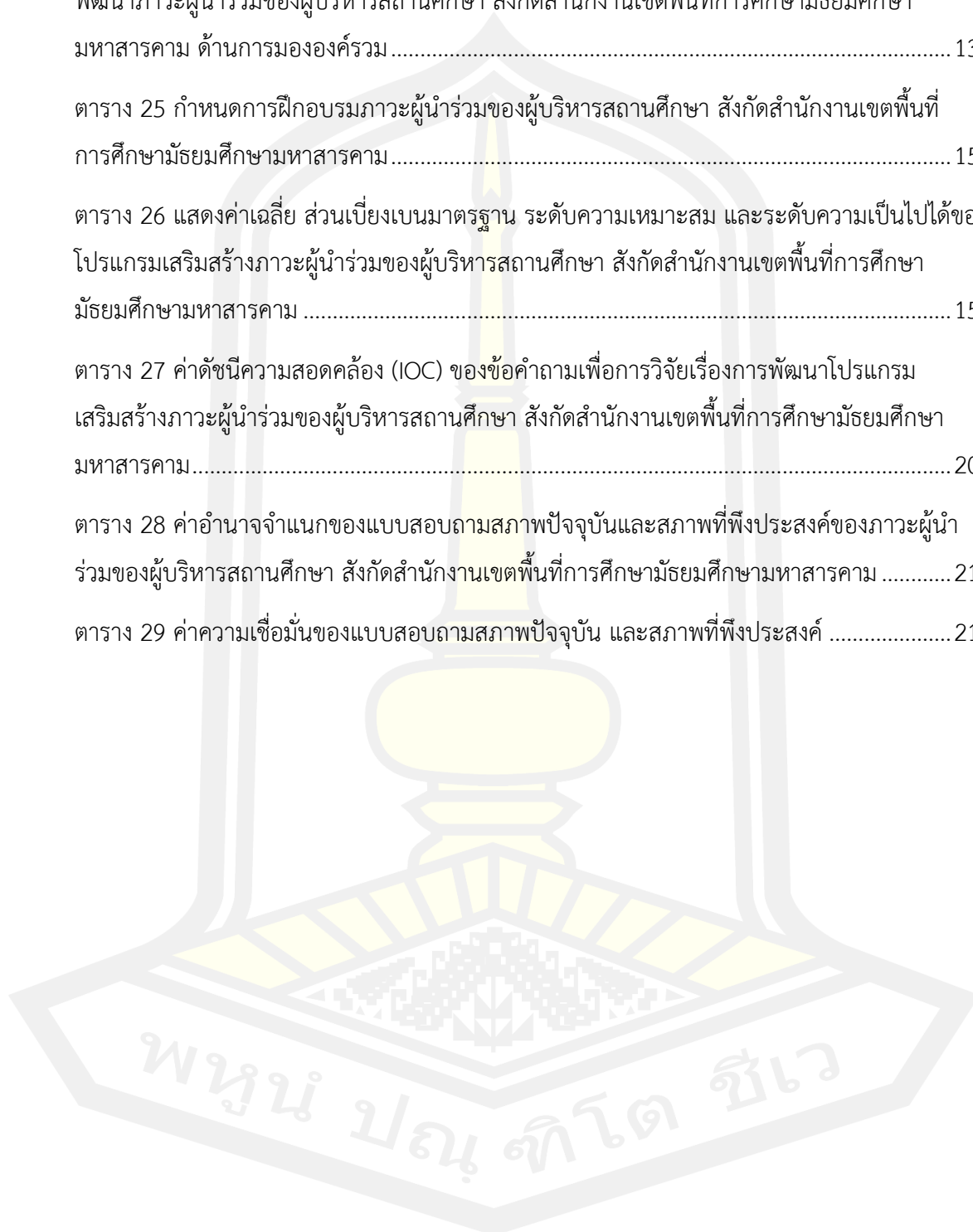
งานวิจัยในประเทศ.....	94
งานวิจัยต่างประเทศ.....	100
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	104
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม.....	105
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	110
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	161
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	161
สรุปผลการวิจัย.....	161
อภิปรายผล.....	166
ข้อเสนอแนะ.....	172
บรรณานุกรม.....	175
ภาคผนวก.....	183
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	184
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	199
ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์.....	212
ประวัติผู้เขียน.....	220

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและภาวะผู้นำร่วม.....	32
ตาราง 2 แสดงการจัดหมวดหมู่ของการวิเคราะห์ และผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม .....	45
ตาราง 3 สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม .....	47
ตาราง 4 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม .....	52
ตาราง 5 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างทีมที่เข้มแข็ง.....	57
ตาราง 6 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างการเปลี่ยนแปลง.....	60
ตาราง 7 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาปัจเจกบุคคล .....	62
ตาราง 8 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมองอย่างองค์รวม.....	65
ตาราง 9 องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด .....	66
ตาราง 10 ข้อมูลครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2565.....	91
ตาราง 11 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	106
ตาราง 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และ ขนาดสถานศึกษา .....	116
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม.....	117
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม .....	118

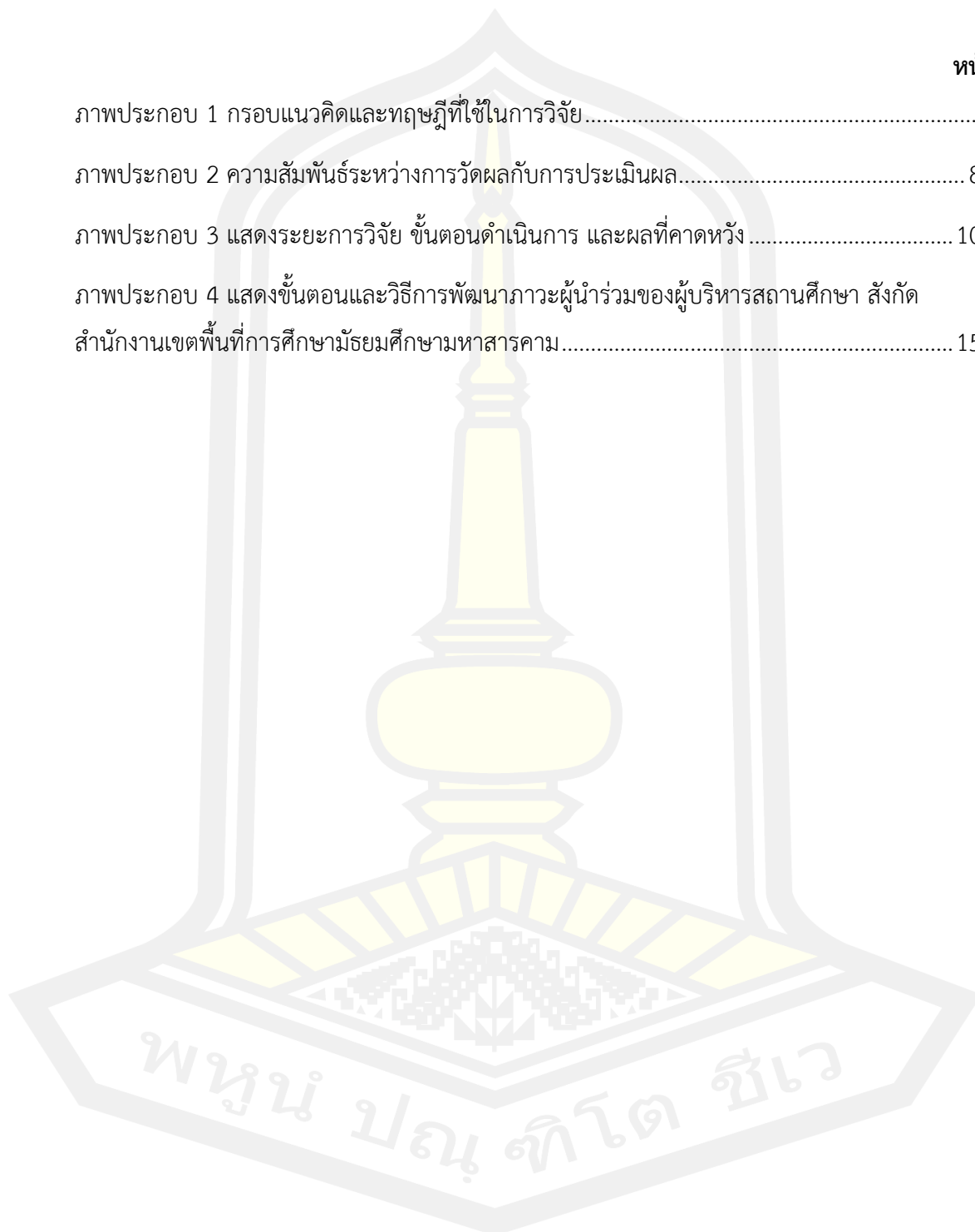
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และระดับ ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง.....	120
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง .....	122
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล.....	125
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการมององค์กรรวม.....	127
ตาราง 19 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม.....	129
ตาราง 20 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม.....	130
ตาราง 21 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง.....	132
ตาราง 22 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง .....	133
ตาราง 23 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล.....	135

ตาราง 24 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการมององค์กรรวม.....	137
ตาราง 25 กำหนดการฝึกอบรมภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	154
ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และระดับความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม .....	158
ตาราง 27 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามเพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม.....	208
ตาราง 28 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....	210
ตาราง 29 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ .....	211



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลกับการประเมินผล.....	88
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง .....	104
ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	156



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

สถานการณ์ของโลกในยุคที่เรียกว่า VUCA World ซึ่งเดิมเป็นคำที่กองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงคราม อันเป็นการรวมกันของคำสี่คำ ได้แก่ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) นี่คือนานาชาติที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ซึ่งไม่สามารถพยากรณ์ได้อีกต่อไปว่าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น ดังสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นภาพของความผันผวนได้อย่างชัดเจน ทำให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป องค์กรที่ปรับตัวไม่ได้ก็ไม่สามารถที่จะอยู่รอดได้ คนที่ไม่ปรับตัว ไม่เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองก็ไม่สามารถที่จะแข่งขันกับคนอื่นได้ ดังนั้น การผลิตและพัฒนาคน จึงเป็นหัวใจสำคัญ ที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ตามที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดพันธกิจในการพัฒนาโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคณะทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560; สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, 2563)

องค์กรหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการผลิตและพัฒนาคนก็คือองค์กรทางการศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนเข้าสู่ระดับอุดมศึกษาต่อไปในอนาคต ซึ่งในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ยังพบปัญหาที่ผู้เรียนมีคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่เรียกได้ว่าเป็นหัวใจหลักและมีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารสถานศึกษา โดยทั้งผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดการปรับตัวและสามารถอยู่รอดได้ในสังคมที่เกิดความผันผวนอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และทักษะที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการใช้วิธีการหรือทฤษฎีต่าง ๆ อาจไม่เกิดประโยชน์ ถ้าผู้บริหารในฐานะผู้นำไม่มีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้างความสำเร็จ



ต่อองค์การ ความต้องการของผู้ตาม ในที่สุดผู้นำอาจไม่มีความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับผู้ตามที่เป็นส่วนช่วยสร้างอนาคตขององค์การได้ ดังนั้น ในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากผู้นำองค์การไม่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมหรือขาดภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ตามขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดผลเสียโดยตรงต่อองค์การ (Greenleaf, 2002)

ผู้บริหารรวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์การจึงต้องมีการปรับตัวอย่างมาก และได้มีการพูดถึงอย่างกว้างขวางในเรื่องของภาวะผู้นำแนวใหม่ ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนองค์การเพื่อพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ โดยจะต้องอาศัยผู้นำที่ไม่ได้มีเพียงความรู้ความสามารถในขอบเขตความถนัดหรือความสนใจเฉพาะเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ เข้าใจตนเองและเข้าใจโลกอย่างรอบด้าน มีทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานในสังคมที่ซับซ้อนและคลุมเครือ ไม่ได้เป็นผู้นำเพียงคนเดียว แต่เป็นผู้เชื่อมประสานกับคนอื่น ๆ เป็นภาวะการนำร่วมกัน ดังที่ระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่โดยโครงการผู้นำแห่งอนาคต ได้ให้ความสนใจศึกษาและขยายขอบเขตองค์ความรู้ ในเรื่องของภาวะการนำร่วมที่ถูกมองว่าจะนำมาใช้เผชิญวิกฤติปัญหาต่าง ๆ ท่ามกลางสภาพสังคมอันซับซ้อนยุ่งเหยิงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้กล่าวถึงและให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เรียกว่าภาวะผู้นำร่วม (ประเวศ วัชสี, 2559)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership) กล่าวได้ว่ามีต้นกำเนิดในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดย Mary Parker Follett ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องกฎแห่งสถานการณ์ที่กล่าวว่า แทนที่จะทำตามการนำของผู้มีอำนาจอย่างเป็นทางการในสถานการณ์ใดก็ตาม ผู้คนควรติดตามบุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์มากที่สุด ซึ่งเป็นแนวคิดในการเป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในขณะนั้นอย่างมาก เนื่องจากแนวคิดของ Follett เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วม จึงกล่าวได้ว่า Follett เป็นมารดาผู้ให้กำเนิดแนวคิดของภาวะผู้นำร่วม ซึ่งต่อมาแนวคิดการมีส่วนร่วมนั้นก็ปรากฏอยู่มากมายในทฤษฎีความเป็นผู้นำและการบริหารถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญสำหรับภาวะผู้นำร่วม จนกระทั่งช่วงปลายทศวรรษ 1990 นักวิชาการได้หวนคืนสู่แนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำร่วมกันในองค์การ มีการกล่าวถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมในหลากหลายสาขาอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาชุมชน การดูแลสุขภาพ ความเป็นผู้นำด้านการศึกษา ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและวิทยาศาสตร์ การจัดการที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือแม้กระทั่งในด้านการทหาร เห็นได้ชัดว่าแนวคิดภาวะผู้นำร่วมถือเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับทุกสาขาอาชีพ ภาวะผู้นำร่วมจึงเป็นการร่วมรับผิดชอบและร่วมตัดสินใจและมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สมาชิกทุกคนในองค์การต้อง

ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างพันธสัญญาในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ได้ร่วมกันกำหนด โดยภาวะผู้นำร่วมมีฐานความคิดว่าทุกคนมีความสามารถในการนำได้ โดยมีเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญคือ ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การมีพลังอำนาจร่วมกัน มีการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของทุกคนภายในกลุ่มมากกว่าทักษะของคนใดคนหนึ่ง นอกจากนี้ O'Neill and Brinkerhoff ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วม ว่าเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนได้รับการกระตุ้นแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกให้ทำงานร่วมกันวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม โดยใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะของบุคคลเพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จ ทำนองเดียวกันกับ Kuenkel and others ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วมไว้ว่า เป็นรูปแบบการนำที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลในองค์การสามารถเป็นผู้นำร่วมกัน มีการสลับสับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เป็นปัญหา โดยสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต กระตุ้นให้เกิดการสร้างความแตกต่าง และอธิบายให้ทราบถึงวิธีการร่วมสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการทำงานร่วมกัน โดยมี การกำหนดอนาคตร่วมกัน การสร้างความร่วมมือ การสร้างสรรคนวัตกรรม การเคารพซึ่งกันและกัน การใช้ปัญญาาร่วม และการมององค์รวม (Fox and Urwick, 1977; O'Neill and Brinkerhoff, 2017; Kuenkel and others, 2021; ไอยเรศ บุญฤทธิ์, 2564)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีบทบาทในการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การศึกษาในระดับสูง ในขณะที่ข้อมูลจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ชี้ให้เห็นว่ายังคงมีสภาพปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษาที่อยู่ในระดับที่ต่ำ โดยพิจารณาได้จากผลการสอบ O-Net จึงต้องเร่งพัฒนาคุณภาพ ซึ่งสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ต้องแสดงบทบาทการนำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อันเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของนักเรียนในการเข้าสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่อไป ประกอบกับการที่สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเป็นองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Organization) ที่มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นต่ำ มีสายการบังคับบัญชาและสายการสั่งการที่นำมาซึ่งปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงาน นับเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนให้ทันกับโลกยุคแห่งความผันผวน ผู้บริหารส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษาแบบผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ซึ่งเป็นไปในแนวตั้งและมีความห่างเหินมากกว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแนวระนาบ ที่

เน้นความเท่าเทียมกันหรือเป็นทีมงานเดียวกัน ด้วยข้อจำกัดข้างต้น จึงบั่นทอนการนำเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาสถานศึกษา หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ต้องสร้างการมีส่วนร่วมในทุกมิติ มีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมเพื่อการสร้างพลังประสานการทำงานร่วมกัน เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากหลายฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ทั้งความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้มีส่วนได้เสียและความร่วมมือข้ามกลุ่มข้ามองค์กร เพื่อให้บรรลุการร่วมกันยกระดับคุณภาพการศึกษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2565)

จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำร่วม กอปรกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่ผ่านมาเน้นการสอบวัดความรู้ความสามารถทางการบริหาร และมีการอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมคุณสมบัติภาวะผู้นำร่วมตามจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้ให้ความสำคัญและกล่าวถึงคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับว่าจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำร่วม อีกทั้งหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังขาดนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาลักษณะของนวัตกรรมที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนานั้นมีหลากหลายประเภท แต่นวัตกรรมประเภทหนึ่งที่มีความเหมาะสม ได้แก่ หลักสูตรเฉพาะหรือโปรแกรม ที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาและให้ประสิทธิผลสูง นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องค่อนข้างจำกัด และไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมประเภทโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการทำวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม หาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป
3. ผลการวิจัยได้ทราบลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และหน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาผู้บริหาร ใช้ประโยชน์ในการพิจารณาให้น้ำหนักพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาได้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
3. ผลการวิจัยจะได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นำไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดให้มีภาวะผู้นำร่วมที่สูงขึ้น

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม จากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา ของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ (Kellogg Foundation, 2007; Wheatley and Frieze, 2011; Brookes, 2017; Health and Social Care, 2017; O'Neill and Brinkerhoff, 2017; Kuenkel and others, 2021; ฐิติกาญจน์ อัครกุล, 2564)

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 2) การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a Strong Team)
- 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the Change)
- 4) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the Individual)
- 5) การมององค์รวม (Wholeness)

### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

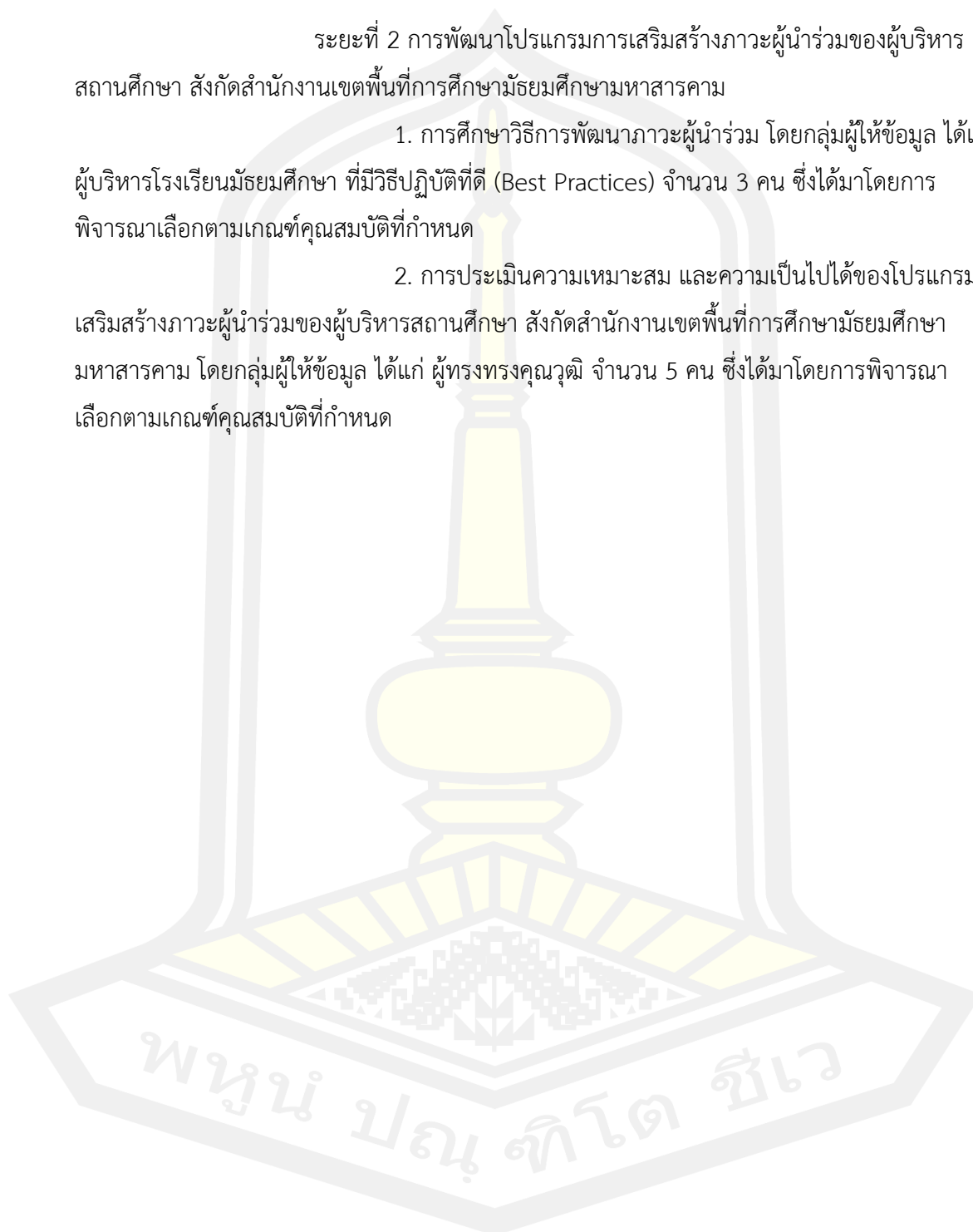
1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1,762 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 35 คน และครูจำนวน 1,727 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 316 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 18 คน และครูจำนวน 298 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมด กับตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. การศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการ  
พิจารณาเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด

2. การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการพิจารณา  
เลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด



## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำร่วม หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะร่วม องค์ประกอบของโปรแกรมและกระบวนการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม และเปิดโอกาสให้สมาชิกใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการเป็นผู้นำ ช่วยกันบรรลุผลสำเร็จ ในระหว่างนั้นสมาชิกอื่น ๆ จะช่วยกันประคับประคองและส่งเสริม รั้งฟังซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายภายในและกับภายนอกองค์กรที่จะช่วยให้ทีมก้าวต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างทีมที่เข้มแข็ง การสร้างการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการมององค์รวม

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการมองหาความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งบรรลุ โดยร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์บริบทองค์การเพื่อร่วมกันกำหนดอนาคตที่ดีกว่า ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์และระบุเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้สมาชิกเปลี่ยนวิธีคิดและการกระทำ และการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นใช้ศักยภาพและโอกาสเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น มีการเสริมพลังอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจ มุ่งมั่น ตั้งใจ และติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการกระตุ้นความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิก การสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีความพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน แต่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนซึ่งกันและกัน เป็นการรวมสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ และการสร้างข้อผูกพันร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคี ความทุ่มเท ความไว้วางใจและให้เกียรติกัน

1.3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมผู้อำนวยการสถานศึกษาในการกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิกร่วมกันคิดและออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ การค้นหาความถนัดหรือความสามารถของสมาชิกที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิกในองค์การเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวอย่างมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น กระตุ้นให้สมาชิกร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างชาญฉลาดเพื่อนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส และพร้อมรับความเสี่ยง



1.4 การพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการกระตุ้นให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง การมีสำนึกทางสังคม การเห็นอกเห็นใจ การแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถที่ตนมีอย่างเต็มที่ และพัฒนาทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสายงานและข้ามศาสตร์ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสมาชิกทุกคนสามารถร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันท่วงที

1.5 การมององค์รวม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการเข้าใจองค์การ สามารถสะท้อนความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การและกับเครือข่ายภายนอก สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมอบหมายความรับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ว่าจะต้องทำอะไรและประสานสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีความไวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติได้อย่างทันท่วงที

7. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วม หมายถึง หลักสูตรเฉพาะมีลักษณะเป็นโมดูลที่ผ่านกระบวนการศึกษา การออกแบบและตรวจสอบคุณภาพ และมั่นใจว่ามีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล

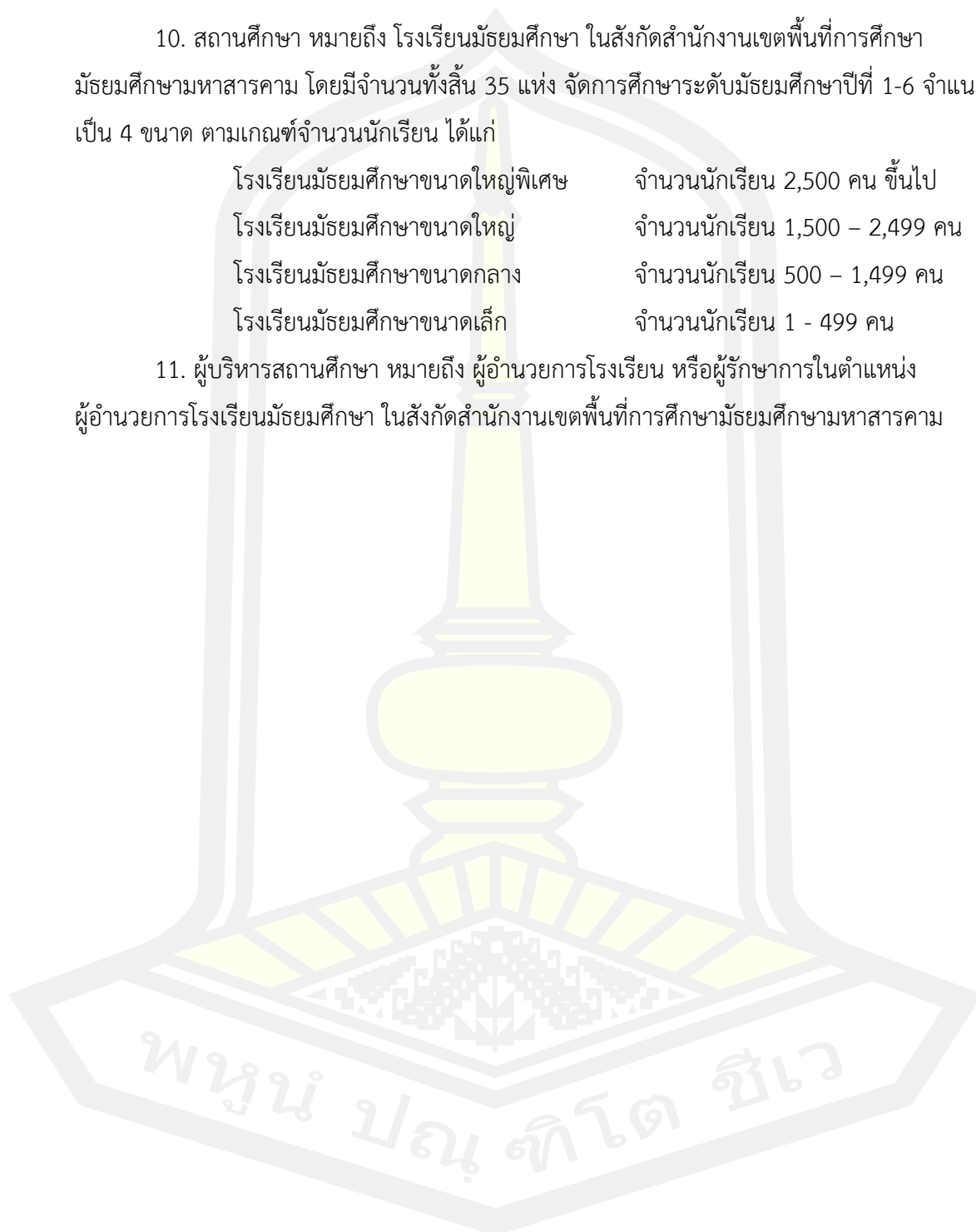
8. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม หมายถึง แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 โดยร้อยละ 70 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น และร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้จากหลักสูตร

9. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมและเทคนิควิธีที่ใช้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่สะท้อนถึงระดับภาวะผู้นำร่วมที่สูงขึ้น

10. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 35 แห่ง จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำแนก  
เป็น 4 ขนาด ตามเกณฑ์จำนวนนักเรียน ได้แก่

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่	จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง	จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน

11. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีรายละเอียด นำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำร่วม
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำร่วม
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำร่วม
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม
  - 2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา
3. หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.1 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
  - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

Bennis (2009) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ ไม่ได้ถูกกำหนดโดยอำนาจของบุคคลหรือตำแหน่งที่ แต่เป็นความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นจริง โดยการที่ผู้นำต้องฟังผู้ตามและสามารถปรับตัวให้เข้ากับธรรมชาติขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา และเชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นสร้างได้ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ ความฝันคือพลังอันทรงพลังที่จะทำให้ผู้นำมีแรงจูงใจในการนำพาองค์การ สังคม ชุมชนและประเทศชาติไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในอนาคต และผู้นำที่ยอดเยี่ยมจะต้องเป็นผู้ที่บริหารจัดการความฝันไปสู่ความสำเร็จได้ กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริง

Bass (2009) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

Maxwell (2011) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ไม่มาก ไม่น้อยไปกว่านี้ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้ทาง เป็นผู้นำทาง และเป็นผู้ชี้ทาง ผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง สร้างความท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตาม และการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผล

Owen (2018) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การนำพาผู้คนไปยังที่ที่พวกเขาไปด้วยตนเอง ไม่ได้เน้นหมายความว่า หัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำคือการกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องสร้างความแตกต่างได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น และเดินไปข้างหน้าสู่ออนาคตในอุดมคติแบบใหม่

DuBrin (2022) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพล ในการกระตุ้น จูงใจ และการสื่อสารเป้าหมาย เพื่อให้ผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

รัตติกรณ จงวิศาล (2556) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ ที่ส่งผลให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธาก่อให้เกิดการยอมรับ และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพาบุคลากรให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การร่วมกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ที่เอื้อให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการนำและเป็นผู้นำที่ดี คนที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นคนที่สามารถนำคนได้จริง ๆ ต้องอยู่ข้างหน้า ไม่ใช่ข้างหลัง เป็นผู้ที่มีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุความสำเร็จนั้นคืออะไร สามารถชี้ทิศทางที่ถูกต้องได้ว่าอยู่ตรงไหน และจะไปถึงได้อย่างไร อธิบายเหตุผลลงใจได้ว่า เพราะเหตุใดเราจึงต้องช่วยกันร่วมแรงร่วมใจเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้น โดยเป็นผู้นำหน้าพาทั้งหมดเคลื่อนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำไม่เพียงออกคำสั่งให้ทำและนำทาง แต่ต้องลงแรงในการอบรมสั่งสอน ทำให้ดู สอนให้รู้ ฝึกให้เป็น เพื่อสร้างผู้ตามให้เป็นคนที่มีคุณภาพและส่งผ่านวิสัยทัศน์ เป็นต้นแบบให้คนทำตาม เพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำรุ่นต่อไปได้ กล่าวคือ ผู้นำเป็นผู้สอนและสร้างคน มากกว่าการเป็นผู้สั่งคน

พรวิทย์ จันทศิริสิริ (2565) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าตาม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมไปถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน มีความสามารถในการชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง และเมื่อมีความจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ศักยภาพของบุคคลหรือผู้นำในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้กลุ่มบุคคลหรือผู้ตามเห็นคล้อยและพร้อมร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยปราศจากการใช้อำนาจบังคับขู่เข็ญ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ในอดีตเริ่มขึ้นจากฐานคิดที่มองเพียงมิติเดียว คือ อธิบายกระบวนการโดยเน้นความเป็นปัจเจกชน เน้นตัวบุคคลเป็นสำคัญ และมุ่งความสนใจไปที่คุณลักษณะบุคลิกภาพ พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการสถาปนาเป็น “ผู้นำ” เพียงเท่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามระยะการพัฒนาได้ ดังต่อไปนี้ (ฐิติกาญจน์ อัครสกุล, 2564)

### 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

Mosley (1997) กล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำและไม่มีภาวะผู้นำมี

คุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่ง

Bass (2009) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 โดยการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรก เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม โดยมีสมมติฐานว่า “ผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา” จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้ว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) 2) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) 3) คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) 4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristic) 6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มุ่งความสนใจไปที่ศึกษาคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพบางประการของผู้นำ ที่ส่งเสริมให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ความกล้าหาญ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ ถัดมาเป็นช่วงเวลาของการ มองผู้นำโดยมีอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) มาเกี่ยวข้อง ซึ่งพัฒนาแนวคิดต่อยอดมาจากทฤษฎีคุณลักษณะ แต่ขยายขอบเขตออกไปมองบุคคลอื่นนอกจากตัวผู้นำมากขึ้น โดยมองว่าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้อำนาจ และอิทธิพลในความสัมพันธ์นั้น ให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาและแนวทางการใช้อำนาจ แนวคิดนี้เสนอว่าผู้นำควรมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นกระทำตามความคาดหวัง หรือ ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ซึ่งในระยะถัดมาได้มีการตั้งคำถามกับการมองผู้นำแบบคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือแหล่งอำนาจของผู้นำ เนื่องจากมองเพียงแต่คุณลักษณะของตัวบุคคล ขาดการพิจารณามิติอื่น ๆ เช่น สถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำ อันนำไปสู่ช่วงเวลาแห่งยุคของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

## 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership)

Lewin and others (1939) ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใด ซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leader) ซึ่งลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

Likert (1967) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) เน้นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคคล และพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader Behavior) ให้ความสำคัญกับผลที่จะได้รับ โดยมองผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ซึ่ง Likert ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเป็นลำดับต่อเนื่องโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitive-authoritative) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีการเผด็จการสูงมากที่สุด มีการลงโทษเพื่อให้เกิดความกลัว ให้รางวัลนาน ๆ ครั้ง สื่อสารแบบบนลงล่าง เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย และสิทธิในการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

รูปแบบที่ 2 เผด็จการแบบเมตตาการุณา (Benevolent-authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่ารูปแบบแรก ใช้วิธีการให้รางวัลและลงโทษ มีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูก

รูปแบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่ารูปแบบที่ 1 และ 2 ใช้วิธีการให้รางวัล มีการลงโทษบ้างแต่ไม่บ่อย มีการกำหนดนโยบายแบบกว้าง ๆ พยายามใช้วิธีการที่หลากหลายในการให้คำปรึกษา และให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

รูปแบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำประเภทนี้ยอมรับฟังความคิดเห็น และมีเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้รางวัลและส่งเสริมการสื่อสารในทุกระดับ ซึ่ง Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake and Mouton (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน โดยสรุปได้ว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบมุ่งงานเป็นหลัก 2) แบบมุ่งคนเป็นหลัก 3) แบบมุ่งงานตำ่มุ่งคนต่ำ 4) แบบทางสายกลาง และ 5) แบบทำงานเป็นทีม

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เกิดขึ้นเพื่อโต้แย้งว่าในความเป็นจริงแล้ว ภาวะผู้นำ นั้นเรียกได้ว่าส่วนหนึ่งของพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีนี้มุ่งให้ความสำคัญกับการกระทำของผู้นำ และพยายามค้นหารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ในทางกลับกันความพยายามในการมุ่งหารูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่สมบูรณ์ที่สุดกลับกลายเป็นข้อจำกัดของทฤษฎีเอง ส่งผลให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในระยะถัดมา

### 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership)

Fiedler (1981) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ใด ต้ององค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านพฤติกรรมผู้นำ 2) ด้านการควบคุมสถานการณ์ และ 3) ด้านแบบจำลองทางสถานการณ์ โดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์การได้

Hersey (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin (1970) คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่งคำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

House (1971) ได้เริ่มต้นพัฒนาทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) โดนเป็นการปรับปรุงทฤษฎีที่รวบรวมมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ และมีผลการปฏิบัติที่เป็นเชิงประจักษ์ แต่ไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เริ่มเข้ามามีบทบาทและยึดพื้นที่ในการอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง โดยแนวคิดนี้พยายามอธิบายว่าแท้จริงแล้วปัจจัยทางสถานการณ์หรือบริบทต่าง ๆ เป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดคุณลักษณะ อำนาจ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะปฏิบัติแตกต่างกันไปตามสถานการณ์และบริบทที่ต่างกัน โดยต่อมาได้มีข้อวิพากษ์ว่าภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อาจเป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำได้ยาก จากบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ระบบเศรษฐกิจโลก การเมือง สิ่งแวดล้อม หากยึดตามแนวคิดนี้ การต้องวิเคราะห์ ประเมิน สถานการณ์ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลาอาจ



ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทำได้จริง และแท้จริงแล้วอาจเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระยะถัดมาจึงมีนักวิชาการเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบารมีขึ้น (ฐิติกาญจน์ อัครสกุล, 2564)

#### 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี เป็นแนวคิดที่มองผู้นำ ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษเหนือบุคคลธรรมดา โดยตัวชี้วัดหลักที่ใช้ในการพิจารณาว่าเป็นผู้นำเชิงบารมีที่ดีหรือไม่คือผลลัพธ์ของการกระทำและความศรัทธาของผู้ตาม ควบคู่กับการพิจารณาค่านิยมและบุคลิกภาพของผู้นำ (Yukl, 2012; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

#### 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Bass (2009) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นจากทฤษฎีของ Burns โดย Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ

Burns (2012) เชื่อว่า การแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burns ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ซึ่งผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Kotter and Cohen (2012) นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือ “The Heart of Change” โดยกล่าวถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หัวใจของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ “หัวใจ” ไม่ใช่กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำเพิ่มความรู้สึกเร่งด่วน กระตุ้นให้คนในองค์กร “รู้สึกต่าง” ไม่ใช่การคิดต่าง หัวใจของการสร้างการเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนที่หัวใจไม่ใช่เปลี่ยนที่สมอง โดยผ่านกระบวนการ “มองเห็น รู้สึก เปลี่ยนแปลง” เป็นการกระตุ้นให้คนในองค์กร ลงมือทำด้วยการแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ทุกคนในองค์กรเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตาม โดยการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการใหม่ในการทำงานและการเกิดการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้มีจุดร่วมเดียวกันคือ มองตัวผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์การ โดยมีนักวิชาการบางกลุ่มเรียกว่าเป็น การมองผู้นำแบบโรแมนติก (The Romance of Leadership) ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดในการชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ความเชื่อแบบนี้อาจไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงในสังคม และฐานคิดการมองผู้นำแบบนี้ยังสะท้อนถึงวิถีคิดแบบวีรบุรุษ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษ เป็นแนวหน้าในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การหรือสังคม ในขณะที่คนอื่น ๆ ได้รับบทบาทเป็นผู้ตามแบบตายตัวรอการสั่งการจากผู้นำ นักวิชาการบางส่วนจึงเรียกกลุ่มแนวคิด และทฤษฎีในการมองผู้นำแบบนี้ว่า ภาวะผู้นำกระบวนทัศน์แบบวีรบุรุษ (Heroic Leadership Paradigm) การมองภาวะผู้นำเชิงวีรบุรุษนี้เป็นกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการนำที่อยู่คู่สังคมเรามาอย่างยาวนานและฝังแน่นอยู่ในวิถีคิด ความเชื่อ วิถีปฏิบัติของคนในสังคมอย่างแยกย่อย เช่น ในยุคอารยธรรมกรีก โรมัน ภาพลักษณ์ของผู้นำย่อมต้องเป็นผู้ชาย รูปร่างแข็งแรง เป็นนักรบกล้าหาญ มีพรสวรรค์ แม้สังคมโลกจะผ่านไปหลายพันปี ภาพลักษณ์ผู้นำกลับเปลี่ยนไปไม่มากนัก และยังปรากฏชัดขึ้นเมื่อสังคมเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ภาคธุรกิจ องค์การ ได้วาดเส้นแบ่งระหว่างผู้นำและผู้ตามชัดเจน ภายใต้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่มีลำดับขั้นตอนและระดับการใช้อำนาจจากบนลงล่าง ดังนั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์ความผันผวนต่าง ๆ ในสังคม หรือสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ สายตาคนในสังคมส่วนใหญ่จึงมักจะมองหาบุคคลที่เรียกว่าเป็นผู้นำในด้านนั้น ฝักรอใครสักคนเข้ามาช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น จะเห็นได้ว่าเส้นทางการกำเนิดของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น มีมาอย่างต่อเนื่องและหลากหลายแง่มุมในการพิจารณาคูณลักษณะของบุคคลที่เรียกว่า “ผู้นำ” อย่างไรก็ตาม ความสงบสุขในสังคมเรากลับลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับโลกและระดับประเทศไทย เช่น สงครามกลางเมือง ความขัดแย้งทางการเมือง ช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ที่น่าไปสู่ความขัดแย้งกัน ปัญหาเศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม การละเมิดสิทธิมนุษยชน สภาวะโลกร้อน และปัญหาสิ่งแวดล้อม และปัญหาอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมากที่เชื่อมโยงกันอยู่ กระบวนทัศน์ในการมองผู้นำแบบวีรบุรุษที่ให้ความสำคัญว่าผู้นำคือตัวแปรหลักในการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือสังคม จึงถูกตั้งคำถามว่าวิถีคิดเช่นนี้มาถูกทางแล้วหรือไม่

ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้กับแค่คนบางคน โดยคนอื่นเป็นเพียงผู้ตามจริงหรือไม่ สังคมจึงพยายามแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับภาวะการนำที่ไม่ได้อยู่ภายใต้วิธีการมองผู้นำแบบเดิม ๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการมองภาวะการนำเปลี่ยนรากฐานของวิถีคิดการรับรู้และให้คุณค่าต่อภาวะการนำ ดังที่นักเขียนชาวอเมริกันนามว่า Dyer กล่าวไว้ในปี ค.ศ.2004 ว่า “When you change the way you look at things, the things you look at change.” แม้ในบริบทของประโยคนี้อาจมีนัยยะความหมายด้านอื่น แต่สามารถสะท้อนกระบวนกรเคลื่อนย้ายของกระบวนทัศน์ได้ เพราะเมื่อเราเปลี่ยนวิธีการมองหรือให้คุณค่าสิ่งใด สิ่งนั้นอาจยังไม่เปลี่ยนแปลงในทันที แต่นำไปสู่การเปลี่ยนวิธีการหรือพฤติกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในสิ่งนั้นเช่นเดียวกัน กับการมองภาวะการนำที่หากเราเปลี่ยนวิธีการให้คุณค่าและมองผู้นำโดยยึดตัวบุคคล เป็นหลักไปสู่วิธีการมองผู้นำแบบอื่น สังคมอาจเปลี่ยนไปอีกแบบหนึ่ง (Meindl and others, 1985; Collinson and others, 2018; ฐิติกาญจน์ อัครกุล, 2564)

## 2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบหลังวีรบุรุษ (Post-Heroic Leadership)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบหลังวีรบุรุษนั้นมีหลากหลายแนวคิดทฤษฎี ตัวอย่างของแนวคิดที่ค่อนข้างมีอิทธิพลมากในสังคม แนวคิดแรก คือ “ภาวะการนำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)” ที่มองว่าการมีสมาชิกในองค์กรมากย่อมมีประโยชน์ เนื่องจากจะได้ร่วมคิด และช่วยกันตัดสินใจ มีการสลับปรับเปลี่ยนหน้าที่และบทบาทการนำภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสเป็นผู้นำ เป็นแนวคิดที่ได้แย้งการนำแบบวีรบุรุษที่เชื่อว่า ความสำเร็จขององค์กรผูกติดกับตัวผู้นำเท่านั้น แต่การนำแบบกระจายอำนาจมอง ความสำเร็จมาจากทุกคนในองค์กรหรือสังคม ถัดมาคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leadership)” เป็นทฤษฎีแรก ๆ ที่เริ่มกล่าวถึง จริยธรรมของผู้นำ การเป็นผู้นำลักษณะนี้จะต้องนำผู้อื่นให้ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า และคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคคลอื่น องค์กร หรือสังคม ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังอำนาจในผู้อื่น หากผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีย่อมจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นจนนำไปสู่การสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือสังคมต่อไป โดย Bass and Avolio ได้ระบอบุองค์ประกอบของการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ทฤษฎีภาวะการนำเหล่านี้มีความเชื่อพื้นฐานร่วมกันว่า ภาวะการนำ เป็นศักยภาพหรือคุณภาพภายในที่ทุกคนมีอยู่แล้ว ทุกคนเป็นเจ้าของสังคมร่วมกัน มีความสามารถที่จะรับผิดชอบสังคมของพวกเขาได้ ดังนั้น ใจความสำคัญของทฤษฎีจึง มุ่งอธิบาย องค์ประกอบหรือกระบวนกรในการสร้างบริบทที่ทำให้แต่ละบุคคล สามารถแสดงความเป็นผู้นำของ

ตนเองออกมา ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสนทนาร่วมกัน การหาทางออกร่วมกัน การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการให้อำนาจทุกคนในการตัดสินใจเลือกลดทอนการใช้อำนาจของผู้บริหารเพียงบุคคลเดียว เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการนำสังคมต่อไป (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; วรพงษ์ เวชมาลีนนท์, 2560; ฐิติกาญจน์ อัครสกุล, 2564; Bass and Avolio, 1990; Greiman, 2009)

## 2.7 ภาวะผู้นำกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm Leadership)

แม้ว่าภาวะการนำแบบหลังวีรบุรุษที่จะกล่าวถึงแนวทางที่ลดการใช้อำนาจการนำลดการบีบบังคับ เพิ่มการกระจายอำนาจ และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรหรือสังคมมากขึ้น แต่ยังคงอยู่ภายใต้กรอบวิธีคิดแบบผู้ในยุคอุตสาหกรรม ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายสูงสุดที่การสร้างประสิทธิภาพและนำองค์กรไปให้ถึงเป้าหมายความสำเร็จ โดยเห็นมนุษย์เป็นเพียงปัจจัยการผลิตมากกว่าที่จะมองมนุษย์อย่างเป็นมนุษย์ ในขณะที่การนำกระบวนทัศน์ใหม่จะมุ่งเน้นไปที่การพยายามทำงานกับวิธีคิด และการให้คุณค่าของสังคมต่อภาวะการนำ โดยเน้นการกลับมามองถึงศักยภาพด้านบวกของความเป็นมนุษย์ เช่น ความเมตตากรุณา ความแท้จริงของตัวตน และการตระหนักรู้ในตนเอง อยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่าการพัฒนาคุณภาพเหล่านี้จะช่วยทำให้ตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและสังคมต่อไป

โดยสรุป เราจะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ตั้งแต่ภาวะผู้นำกระบวนทัศน์แบบวีรบุรุษ แบบหลังวีรบุรุษ ตลอดจนการมองการนำด้วยกระบวนทัศน์ใหม่ จะเห็นได้ว่ากลุ่มแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ ล้วนยังคงดำรงอยู่ในสังคม สลับความเข้มข้นตามแต่สถานการณ์ออกไป ดำเนินการอยู่ในสังคมเปรียบเทียบอยู่บนด้ายเส้นเดียวกันที่โยงไปเรื่อย ๆ มิได้ตัดขาดจากกัน เพียงแต่เกิดขึ้นมาเพื่อเติมเต็มข้อจำกัด ตอบคำถามข้อวิพากษ์ เพื่ออุดช่องโหว่ของสถานการณ์หรือวิกฤติของสังคม ในช่วงเวลานั้น ๆ เปลี่ยนวิธีในการมองโลกและให้คุณค่าที่ต่างกันออกไป (ฐิติกาญจน์ อัครสกุล, 2564)

ซึ่งอีกหนึ่งแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กร อันเป็นแนวคิดทฤษฎีหลักในงานวิจัยครั้งนี้ คือ “ภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership)” โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร อันเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินต่อไปตามบริบทต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

## ภาวะผู้นำร่วม

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำร่วม

มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2549) กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership) ไว้ในคอลัมน์การบริหารงานและการจัดการองค์การ หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ โดยอธิบายถึงความหมายของภาวะผู้นำร่วมไว้ว่า หมายถึง ภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตาม ในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงานหรือธรรมชาติรอบข้างหรือบริบทของงานนั้น ๆ พึ่งซึ่งกันและกัน และเชื่อมั่นวางใจให้เพื่อนเป็นผู้นำในเรื่องที่เขาถนัด เพื่อนที่เหลือก็คอยช่วยดูแล ช่วยเสริมเติม หรือทำตามเมื่อเพื่อนที่นำอยู่ร้องขอ หรือที่เขาคิดว่าเหมาะสม มีความสามารถพลิกแพลงในงานที่ตนถนัดได้ดี สามารถสลับกันเป็นผู้นำในส่วนของงานที่ตนถนัดได้ และที่สำคัญ “ลงเป็น” ยอมให้คนอื่นขึ้นไปนำได้เช่นกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2553) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำร่วมไว้ในหนังสือ คัมภีร์ผู้นำ : เทคนิคการเป็นผู้นำที่ชนะใจคนทั้งโลก โดยอธิบายว่าทุกคนมีภาวะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว อยู่ที่ว่าจะสามารถดึงศักยภาพนี้ออกมาใช้ได้หรือไม่ ภาวะผู้นำร่วม คือ การเรียนรู้ที่จะปกครองตัวเองเพื่อการเชื่อมโยงถึงคนอื่น “อยู่รอด อยู่ร่วม อยู่อย่างมีความหมาย” นี้แหละคือผู้นำยุคใหม่ที่จะชนะใจคนทั้งโลก

วิศิษฐ์ วัจนวิญญู (2557) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำร่วมโดยการอุปมากับธรรมชาติไว้ว่า ภาวะผู้นำร่วมเป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติเข้ากับสภาพการนำร่วม โดยอธิบายไว้ว่าทุกชีวิตมีระบบชีวิตในตัวเอง เปรียบเสมือนองค์การจัดการตนเองที่มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อดำรงอยู่ร่วมในโครงสร้าง กระบวนการหรือแบบแผนนั้น ๆ สัตว์เซลล์เดียวจึงพยายามหลอมรวมหลาย ๆ เซลล์เข้ามาอยู่ร่วมกันและก่อกำเนิดเป็นสิ่งมีชีวิตใหม่ที่ซับซ้อนขึ้น และมนุษย์เองที่เป็นความซับซ้อนระดับสูงสุดนอกจากนี้ มนุษย์ยังเป็นสิ่งมีชีวิตที่แสวงหาการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การอยู่ร่วมกันอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนที่เรียกว่าวัฒนธรรม ซึ่งมีวิวัฒนาการเพื่อให้กลุ่มของตนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและสันติ

ธัญธร เปรมใจชื่น (2561) อธิบายว่า ภาวะผู้นำร่วม ไม่ได้หมายถึงว่าทุกคนจะต้องมีตำแหน่ง แต่หมายถึงการมี “สำนึกร่วม” ที่จะรู้สึกว่านี่คือองค์การของฉัน นี่คือบ้านของฉัน นี่คือประเทศของฉัน และฉันจะดูแลทั้งหมด คนทุกคนเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบและแบ่งเบาซึ่งกันและกัน

ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นกระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเลือกหยิบทักษะหรือความเชี่ยวชาญภายในเครือข่ายมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกระจายบทบาทผู้นำ สามารถสลับบทบาทการนำหรือผลัดกันตาม เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือลักษณะงานแต่ละแบบเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์การวางไว้

Kellogg Foundation (2007) อธิบายว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นการรวมกลุ่มของผู้นำที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมตัวกันเพื่อช่วยให้คนในองค์การสามารถทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงองค์การให้เกิดความผาสุกร่วมกัน และช่วยให้องค์การเกิดความเป็นผู้นำร่วมกัน หล่อหลอมด้วยความเข้าใจที่ลึกซึ้งและรักสถานที่ และมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มได้รับแรงบันดาลใจจากจุดประสงค์ร่วมกัน และเริ่มสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยให้ความเคารพกันอย่างแท้จริงเพียงพอที่จะทำให้เกิดการร่วมกันสร้างวัตถุประสงค์และการทำงานร่วมกันได้ การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร ไม่ได้เกิดขึ้นครั้งเดียวและสิ้นสุดลง แต่จะต้องพัฒนาต่อไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เมื่อองค์การเติบโตและซับซ้อนไป ผู้นำยังคงต้องเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การของตนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Friedrich and others (2009) อธิบายว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นกระบวนการขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้นำ และเลือกสรรผู้นำจากทักษะที่หลากหลายที่จะใช้ประโยชน์ในองค์การให้เกิดประสิทธิผล โดยการแบ่งบทบาทภาวะผู้นำตามปัญหาที่มีความต้องการแก้ไข

West and others (2014) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วมซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างศูนย์ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Center for Creative Leadership) และกองทุนของพระมหากษัตริย์ (The King's Fund) เพื่อสนับสนุนองค์การ NSH (National Health Service) ซึ่งเป็นระบบบริการสาธารณสุขแห่งชาติของประเทศอังกฤษ โดยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำร่วมในบทความ "Developing Collective Leadership for Health Care" ไว้ว่า ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การโดยรวมร่วมกัน ไม่ใช่แค่ในงานหรือพื้นที่ทำงานของตนเองเท่านั้น ซึ่งภาวะผู้นำร่วมจะแตกต่างกับแนวทางดั้งเดิมในการเป็นผู้นำ ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล โดยละเลยความจำเป็นในการพัฒนาความสามารถโดยรวม ในขณะที่ภาวะผู้นำร่วมมีลักษณะเฉพาะโดยการที่พนักงานทุกคนมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนมีบทบาทเป็นผู้นำในการทำงานของพวกเขา และมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลและมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอกเห็นใจและมีคุณภาพสูง

Brookes (2017) ได้อธิบายถึงความหมายของภาวะผู้นำร่วมที่มีการเพิ่มเติมประเด็นด้านคุณค่าและจริยธรรมเข้าไปร่วมด้วย โดยมองว่าผู้นำแบบภาวะผู้นำร่วมต้องมีคุณธรรมจริยธรรม และมีปัญญาซึ่งเกิดจากความรู้ (episteme) และการนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ หรือเรียกว่า ปัญญาแห่งการปฏิบัติอันลุ่มลึก (phronesis) และหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำร่วมนี้ คือ ผู้นำต้องมุ่งไปที่คุณค่าร่วม (collective values) หรือประโยชน์ส่วนรวมของสังคม

Trafford and Boggis (2017) ตีพิมพ์หนังสือเรื่อง Beyond Default: Setting Your Organization on a Trajectory to an Improved Future ซึ่งอธิบายถึงภาวะผู้นำร่วมไว้ว่า ภาวะผู้นำร่วมเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่บุคคลหลายคนใช้บทบาทความเป็นผู้นำภายในกลุ่ม จากนั้นทั้งกลุ่มจะมอบความเป็นผู้นำให้กับองค์การในวงกว้าง เป็นแนวทางในการเป็นผู้นำที่ลื่นไหลและยืดหยุ่น ซึ่งบทบาทและความรับผิดชอบที่ตามมาจะพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทีมผู้นำมักถูกอธิบายว่ามีความสอดคล้องในการตัดสินใจและการกระทำ พวกเขาทำหน้าที่เป็นหนึ่งเดียวและเชื่อมโยงกับความคิดและพฤติกรรมของพวกเขา ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำร่วมคือความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งผู้นำทุกคนรู้สึกถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยเหตุนี้ พลังของทีมผู้นำที่ฝึกความเป็นภาวะผู้นำร่วมจึงมีพลังมากกว่าผู้นำที่นำคนเดียว

Health and Social Care (2017) กรมอนามัยและสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่กำหนดทิศทางนโยบายด้านสุขภาพในประเทศอังกฤษ อธิบายว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ที่นำด้วยการออกคำสั่ง สั่งการและควบคุมให้คนปฏิบัติตาม ในขณะที่ภาวะผู้นำร่วมนั้นเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ และการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่น เพื่อที่จะช่วยเติมเต็มให้วัตถุประสงค์หลักขององค์กรลุล่วงไปได้ ผสมผสานกับการมุ่งเน้นในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพองค์กร เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ได้งานที่มีคุณภาพสูง บุคลากรมีความเห็นอกเห็นใจและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมอนามัยและสังคมสงเคราะห์ของประเทศอังกฤษ กำหนดให้ภาวะผู้นำร่วมเป็นค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากการสั่งการและการควบคุมไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร

O'Neill and Brinkerhoff (2017) กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วมไว้ในหนังสือ Five Elements of Collective Leadership for Early Childhood Professionals โดยได้ให้ความหมายภาวะผู้นำร่วมไว้ว่า ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อภาวะผู้นำร่วมเกิดขึ้น ผู้คนจะได้รับแรงจูงใจจากภายในและภายนอก ทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ภายในในกลุ่มและใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะตัวของพวกเขาในการมีส่วนร่วมสนับสนุนความสำเร็จ

ภาวะผู้นำร่วมจะให้ความตระหนักดีว่าความสำเร็จที่ยั่งยืน จะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีมุมมองและการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย โดยรากฐานของแนวคิดภาวะผู้นำร่วมนี้คือ การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) การทำให้เกิดยอมรับ (Acknowledging) จัดการกับความไม่เท่าเทียมกัน (Addressing Inequality) และการนำด้วยอำนาจและสิทธิพิเศษ (Navigating Power and Privilege)

Plecto (2018) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มเพื่อช่วยวางรากฐานวัฒนธรรมการทำงานให้แก่บริษัทชั้นนำกว่า 50 ประเทศทั่วโลก อธิบายถึงคำว่า Collective Leadership ไว้ว่าเป็นศัพท์ทางการเมืองหรือทางสังคมที่ใช้อธิบาย ‘สังคมในอุดมคติ (Ideal Society)’ ซึ่งเป็นคำที่มีการแบ่งปันความเป็นผู้นำ สมาชิกทุกคนมีบทบาทอย่างเท่าเทียมกันในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในเชิงธุรกิจความหมายของ ภาวะผู้นำร่วม สามารถอธิบายได้ว่า คือการมีผู้นำหลายคน ซึ่งทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและจัดการธุรกิจ นั่นหมายถึงภาระหน้าที่ พันธกิจและความรับผิดชอบที่มากขึ้นสำหรับผู้นำทุกคนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมที่ดีขึ้น ซึ่งรับฟังความคิดเห็นมากขึ้นและทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น

Kuenkel and others (2021) อธิบายว่าภาวะผู้นำร่วมว่าเป็นการช่วยให้ผู้คนสามารถเป็นผู้นำร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต กระตุ้นให้พวกเขาสร้างความแตกต่าง และอธิบายให้พวกเขาทราบถึงวิธีการร่วมสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำร่วมมีอยู่ในธรรมชาติและอยู่ในกระบวนการวิวัฒนาการของมนุษย์ เมื่อมีการโต้ตอบกัน นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด นอกจากนี้ ภาวะผู้นำร่วมยังส่งเสริมให้เกิดระบบการทำงานร่วมกันของมนุษย์ที่ดีขึ้น ช่วยเปลี่ยนระบบการทำงานร่วมกันให้พ้นจากการติดขัดหรือติดปกติและไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ช่วยยกระดับชีวิตในระบบการทำงานร่วมกันและความสามารถของมนุษย์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อการสร้างสรรค์ร่วมกันที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยเป็นการบูรณาการทุกระดับของการเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ร่วมกัน ผสมผสานการตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผลกับการใช้สัญชาตญาณที่เป็นธรรมชาติ และเป็นวิธีการชื่นชมที่เติมพลังความสามารถที่มีอยู่ของมนุษย์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม และเปิดโอกาสให้สมาชิกใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการเป็นผู้นำช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ ในระหว่างนั้นสมาชิกอื่น ๆ จะช่วยกันประคับประคองและส่งเสริม รับฟังซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายภายในและกับภายนอกองค์การที่จะช่วยให้ทีมก้าวต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน



## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำร่วม

โครงการผู้นำแห่งอนาคต (2560) อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำร่วม ว่าเป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับผู้นำในโลกปัจจุบันและอนาคตอันซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำคนใดคนหนึ่งจะรับมือได้ เพียงลำพังในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กร ภาวะผู้นำร่วมเป็นการร่วมกันไขปัญหาที่ซับซ้อน เรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อจะรับมือกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

ธัญธร เปรมใจชื่น (2561) ชี้ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำร่วมว่า ผู้นำไม่สามารถฝากความหวังไว้ที่ผู้นำแบบเดิม ที่มีลักษณะแบบนำเดี่ยวหรือการนำแบบวีรบุรุษ (Heroic Leadership) ซึ่งอาจไม่เท่าทันกับการแก้ไขปัญหาสังคมที่มีความซับซ้อน จนส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง และอาจสร้างปัญหาตามมาอีกหลายประการ ภาวะผู้นำร่วม จึงเป็นแนวทางในการนำโดยใช้ปัญญาาร่วมจากสังคม เปิดพื้นที่ให้บรรดาผู้นำจากหลากหลายภาคส่วน ได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนชุดความรู้ สร้างความสัมพันธ์ รับฟังกัน นอกเหนือจากเรื่องงาน รวมถึงมีการใช้กระบวนการที่ทำให้เกิดปัญญาร่วมของกลุ่มขึ้น เพื่อสร้างรูปแบบการนำอย่างมีส่วนร่วมแบบหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้วยการสร้างพื้นที่ร่วมในการเรียนรู้และสัมผัสกระบวนการสร้างเสริมภาวะการนำด้วยกระบวนการที่คนใหม่ เพื่อเชื่อมโยงมิติการเติบโตภายในจิตใจ

จิตติกาญจน์ อัดศรกุล (2564) อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำร่วมว่าจะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการดึงศักยภาพของสมาชิกในทีม สมาชิกสามารถสลับกันเป็นผู้นำในบทบาทที่ตนเองถนัดได้ และเปิด โอกาสให้สมาชิกคนอื่นได้ขึ้นไปนำด้วยเช่นกัน ในระหว่างนี้สมาชิกอื่น ๆ ที่เหลือในทีม จะช่วยกันประคับประคองและส่งเสริม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการฟังกันและความไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้กลุ่มก้าวต่อไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมของสมาชิกทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล องค์กร และขยายสู่ระดับสังคมในที่สุด

Health and Social Care (2017) กรมอนามัยและสังคมสงเคราะห์ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่กำหนดทิศทางนโยบายด้านสุขภาพในประเทศไทย นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมใน HSC Collective Leadership Strategy : Health and Wellbeing 2026: Delivering Together ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงการปรับปรุงคุณภาพและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ด้วยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าจากกลุ่มการดำเนินการเพื่อการปฏิรูปภายในองค์กร กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ให้เกิดกับบุคลากรทั้งทั้งองค์กร โดยจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบสุขภาพและการดูแลสุขภาพของประเทศอังกฤษ เนื่องจากภาวะผู้นำร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มี

คุณภาพสูง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เอาใจใส่และสนับสนุนด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีหลักฐานที่สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำร่วมในหน่วยงานด้านสุขภาพ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเอาชนะความท้าทายที่หน่วยงานต้องเผชิญ และต้องตระหนักดีว่าผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะต้องมีความกล้าหาญและความมุ่งมั่น เมื่อตระหนักว่าความทะเยอทะยานต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านพฤติกรรมและความคิด กลยุทธ์ของหน่วยงานด้านสุขภาพของประเทศอังกฤษ คือการจัดเตรียมกรอบการทำงานสำหรับการพัฒนาความสามารถและวัฒนธรรมที่ต้องการภาวะผู้นำร่วม ผู้นำในทุกระดับจำเป็นต้องมีการพัฒนาเครือข่ายที่เข้มแข็ง สร้างพันธมิตรเพื่อสนับสนุนและความสร้างสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกันทั้งภายในและภายนอก ข้ามขอบเขตขององค์กร วิชาชีพ และภูมิศาสตร์ ภาวะผู้นำร่วมจะช่วยสร้างรากฐานให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

O'Neill and Brinkerhoff (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำร่วมมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้นำมากมาย ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากข้อเท็จจริงที่ว่าคุณได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการพิจารณาหลายมุมมอง การแบ่งปันความรับผิดชอบ การสร้างจุดแข็งของคนในทีมของคุณ และการใช้ประโยชน์จากแรงจูงใจภายใน ซึ่งประโยชน์และความสำคัญที่เห็นเห็นได้ชัดเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่หรือบริหารงานโดยการมีภาวะผู้นำร่วม มี 7 ประการ ได้แก่

1. การตัดสินใจที่ดีขึ้นและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้น (Better Decisions and Increased Effectiveness) ประโยชน์ที่สำคัญคือภาวะผู้นำร่วมและมุมมองที่หลากหลายส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อคนที่อยู่ด้านบนทำการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่จะได้รับผลกระทบมีโอกาสที่จะให้ข้อเสนอแนะ ความคิด รวมไปถึงทิศทาง

2. เพิ่มทิศทางและแรงจูงใจในตนเอง (Increased Self-Direction and Motivation) ความท้าทายทั่วไปที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเผชิญนั้น เกี่ยวข้องกับคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือคำสั่ง จะเกิดอะไรขึ้นถ้ามีวิธีการจูงใจที่ทำได้ง่ายตาย เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างวิธีในการแก้ปัญหาของตนเองได้ และทำงานเพื่อการเติบโตและการพัฒนาได้ด้วยตนเอง ประโยชน์ของภาวะผู้นำร่วมคือการสนับสนุนให้เด็กเล็กมีแรงจูงใจภายในและนำ “ชุดความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)” มาใช้ ดังนั้น ผู้นำ ผู้บริหารหรือใครก็ตามที่เป็นผู้นำในความพยายามเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้คนรอบข้างมีแรงจูงใจภายในได้เช่นเดียวกัน ดังที่เราทราบดีสำหรับเด็กเล็ก แรงจูงใจภายในมีพลังมากกว่าแรงจูงใจภายนอก ผู้ที่ตอบสนองต่อแรงขับ ความสนใจ ความปรารถนา และแรงจูงใจภายในของตนเอง มักจะทำงานเพื่อมุ่งสู่และรักษาการเปลี่ยนแปลงไว้มากกว่าผู้ที่ได้รับแรงจูงใจจากภายนอก

3. การขจัดอุปสรรค (Removing Barriers) ขจัดอุปสรรคต่อแรงจูงใจภายในเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตและการพัฒนา การขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงให้กับคนอื่นทำให้เกิดการต่อต้าน ความพยายามทั้งหมดจากคนที่รู้สึกว่าคุณบอกว่าพวกเขาทำงานได้ไม่ดีจะไปสู่การป้องกันตัวเอง ซึ่งมักจะดูเหมือนเป็นการต่อต้านคนที่พยายาม "ช่วย" พวกเขา ในทางกลับกัน หากเราใช้เวลาพัฒนาความสัมพันธ์และค้นหาว่าเป้าหมายและความปรารถนาของผู้อื่นคืออะไร ก็เป็นไปได้ที่จะสร้างความร่วมมือเพื่อทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility) ในรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิม คนที่อยู่บนสุดมักรู้สึกหนักใจและโดดเดี่ยว ผู้จัดการและหัวหน้างานเหล่านี้มักจะรู้สึกว่าทุกคนต่างหันไปหาคำตอบ และความกดดันก็หมดไป เมื่อมีการแบ่งปันความรับผิดชอบ ผู้จัดการจะรู้สึกเหมือนถูกรายล้อมไปด้วยคนที่มีความสามารถ และการแจกจ่ายความรับผิดชอบที่พวกเขามีให้กับผู้อื่นก็ช่วยบรรเทาได้ กลุ่มที่อยู่ด้านล่างสุดของลำดับชั้นมักถูกนำไปใช้ประโยชน์น้อยเกินไป โดยมี ความปรารถนาอย่างไม่สมหวังที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น พวกเขากระหายความรับผิดชอบที่มากขึ้น เมื่อมีการแบ่งปันความรับผิดชอบ งานจะง่ายขึ้นและสนุกมากขึ้นสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

5. ตระหนักถึงศักยภาพ (Realizing Potential) บ่อยครั้งที่ผู้คนไม่ได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเองในที่ทำงาน การพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำร่วมมาใช้ในการบริหารงาน จะช่วยให้ผู้คนเติบโตและพัฒนา ไม่เพียงแต่ในงานปัจจุบันและความรับผิดชอบในงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงในฐานะมืออาชีพด้วย ผู้คนมีแรงจูงใจจากความเป็นอิสระ (Autonomy) จุดประสงค์ (Purpose) และความเชี่ยวชาญ (Mastery) ซึ่งหมายความว่าผู้คนจะมีแรงจูงใจมากที่สุดเมื่อพวกเขารู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจและพัฒนาวิธีแก้ปัญหา เมื่อพวกเขารู้สึก เชื่อมโยงกับจุดประสงค์ในการทำงาน และเมื่อพวกเขาสามารถทำสิ่งที่ท้าทายและช่วยให้พวกเขาเติบโตและพัฒนาได้ การเปิดโอกาสให้ผู้คนพัฒนาความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเพิ่มอิสระในตนเองจะเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้คนพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ที่ทำให้พวกเขามีส่วนร่วมมากขึ้นผ่านตำแหน่งปัจจุบัน และอาจนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

6. การมีส่วนร่วมและการลงทุนเพิ่มขึ้น (Increased Engagement and Investment) เมื่อมีการแบ่งปันและปลูกฝังความเป็นภาวะผู้นำร่วม ผู้คนจะมีส่วนร่วม มีพลัง และลงทุนในเป้าหมายมากขึ้น สิ่งนี้เกิดขึ้นเพราะผู้คนมีความเป็นเจ้าของในเป้าหมาย พวกเขาช่วยสร้างมันขึ้นมา ดังนั้นพวกเขาจึงลงทุนมากขึ้นในการที่จะได้เห็นพวกเขามีชีวิตขึ้นมา

7. ความยั่งยืน (Sustainability) ความยั่งยืนมักจะเกิดขึ้นได้ยากหากผู้นำหรือผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำร่วม ถ้าทุกอย่างขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว แล้วคนนั้นจากไปจะเกิดอะไรขึ้น งานจะ

หยุดชะงัก หรือการขาดงานของบุคคลส่งผลให้ขาดความรู้และข้อมูลซึ่งยากต่อการกู้คืน ในทางตรงกันข้าม การที่ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใครก็ตามที่มีภาวะผู้นำร่วม จะมีความรู้ ความรับผิดชอบ และมีข้อมูลร่วมกันภายในกลุ่ม

โดยอีกแง่มุมหนึ่งของความยั่งยืนคือการคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุง เช่น โครงการริเริ่มเพื่อการพัฒนาคุณภาพ หรือระบบการให้คะแนนและการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งคุณภาพของโปรแกรมเด็กปฐมวัยเป็นจุดสนใจของการเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงเกิดจากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ครูหรือเจ้าหน้าที่ โอกาสที่จะดำเนินการต่อไปจะน้อยลง ในทางตรงกันข้าม เมื่อการเปลี่ยนแปลงถูกขับเคลื่อนโดยความร่วมมือระหว่างครูกับใครก็ตามที่เป็นผู้นำสนับสนุน กำกับดูแลการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนั้นมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ต่อไปได้มาก ในรูปแบบของ "Power With" กับ "Power Over" นี้ ครูมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทำงานร่วมกันและเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ตามที่ Senge กล่าวไว้ว่า “ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพพยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำระบบมุ่งเน้นที่การสร้างเงื่อนไขที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด” (Senge and others, 2015)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำร่วมมีความสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นเจ้าขององค์กร มีความผูกพันกับการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ช่วยขจัดความขัดแย้ง ความเสี่ยง ช่วยสร้างผู้นำใหม่ ช่วยเสริมพลังอำนาจให้คนในองค์กร เป็นพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา และการสร้างพลังความร่วมมือบุคลากรในองค์กรและข้ามองค์กร เป็นผู้กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ สร้างความสัมพันธ์ การคิดที่เป็นระบบ สร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม

ในสังคมไทยได้ให้คำจำกัดความที่เกี่ยวกับแนวคิด Collective Leadership ไว้มากมายและมีการใช้คำที่แตกต่างกันออกไป อาทิเช่น ภาวะผู้นำรวมหมู่ ภาวะผู้นำสมุหภาพ ภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่า “ภาวะผู้นำร่วม” เนื่องจากเป็นคำที่กระชับ เข้าใจง่ายและเห็นภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับผู้วิจัยหลาย ๆ คน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมทั้งในบริบทสังคมตะวันตกและบริบทสังคมไทยไว้ เพื่อให้เห็นภาพรวมของแนวคิด ตลอดจนจุดร่วมและจุดต่างของแนวคิดในสังคมต่างวัฒนธรรม

### 3.1 ภาวะผู้นำร่วมในสังคมตะวันตก

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีจากหนังสือตำรา จากนักวิชาการ บทความวิจัย บทความวิชาการ พบว่าส่วนใหญ่แล้วแนวคิดภาวะผู้นำร่วม จะได้รับการกล่าวถึงในสายของการบริหารองค์การ (Organization Management) การอธิบายแนวคิดภาวะผู้นำร่วมในบริบทสังคมตะวันตกจึงยังคงอยู่ในลักษณะการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือบริษัทเป็นหลัก

Garavan and others (1997) นำเสนอสมมติฐานเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมว่าเป็นการให้คำติชมอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้และมีพัฒนาการมากขึ้น

Pearce and Conger (2002) เขียนไว้ในหนังสือ Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership ว่าทางเลือกอื่นนอกเหนือจากแนวคิดดั้งเดิมของคำสั่งและความเป็นผู้นำในการควบคุมเกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ตามหลักฐาน พวกเขาเขียนว่าในปี 1924 Follett ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง “กฎแห่งสถานการณ์” ซึ่งเสนอว่าแทนที่จะทำตามการนำของผู้มีอำนาจอย่างเป็นทางการในสถานการณ์ใดก็ตาม ผู้คน ควรติดตามบุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์มากที่สุด ซึ่งนี่เป็นแนวคิดในการเป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในขณะนั้นอย่างมาก เนื่องจากแนวคิดของ Follett ที่เกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมของชุมชน จึงกล่าวได้ว่า Follett เป็นมารดาผู้ให้กำเนิดแนวคิดของภาวะผู้นำร่วม ซึ่งมากกว่า 70 ปีต่อมา แนวคิดการมีส่วนร่วมนั้น ปรากฏอยู่มากมายในทฤษฎีความเป็นผู้นำและการจัดการช่วยวางรากฐานสำหรับภาวะผู้นำร่วม จนกระทั่งช่วงปลายทศวรรษ 1990 นักวิชาการได้หวนคืนสู่แนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำร่วมกันในองค์กร มีการกล่าวถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมในหลากหลายสาขาอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาชุมชน การดูแลสุขภาพ ความเป็นผู้นำด้านการศึกษา ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและวิทยาศาสตร์ การจัดการที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือแม้กระทั่งในด้านการทหาร เห็นได้ชัดว่าแนวทางข้ามภาคส่วน ในการมีภาวะผู้นำร่วมถือเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับทุกสาขาอาชีพ

Kellogg Foundation (2007) อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมไว้ว่ามักจะถูกอธิบายควบคู่กันกับคำว่า เครือข่าย (Network) กล่าวคือ แนวคิดภาวะผู้นำร่วมนี้มองว่า เครือข่ายเป็นทางผ่านสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเพิ่มความชำนาญและทักษะสำหรับพัฒนาทีม เครือข่ายที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สามารถเชื่อมโยงบุคคลแต่ละบทบาทไว้ด้วยกัน ซึ่งบทบาทของผู้นำคือการเชื่อมโยง เพิ่มระดับความสำคัญของบุคคล และส่งเสริมให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งขึ้นเรื่อย ๆ

Friedrich and others (2009) อธิบายว่า แนวคิดภาวะผู้นำร่วม เป็นการกระจายบทบาทการนำให้สมาชิกหลากหลาย เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการกำหนดบทบาท

ผู้นำแบบตายตัวให้สมาชิกคนใดคนหนึ่ง เนื่องจากบุคคลจะแสดงความถนัดหรือความสามารถต่าง ๆ ออกมาโดยไม่ระบุเวลาที่แน่นอน อย่างเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง แต่การมีผู้นำหลากหลายอาจไม่สามารถทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดองค์ประกอบสำคัญในทีม ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกัน การร่วมมือกัน และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม หากพิจารณาองค์ประกอบสามอย่างนี้ จะเห็น ได้ว่าล้วนเป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) ที่มีส่วนช่วยให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่องานหรือองค์การนั้น ทั้งนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า 1) สมาชิกทุกคนในทีมไม่จำเป็นต้องเท่าเทียมกัน 2) ในทีมจะต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการนำร่วมเป็นกระบวนการที่อาศัยการใช้ข้อมูลเป็นสำคัญ 3) กระบวนการตัดสินใจของการนำร่วมสามารถเป็นแบบแนวตั้งที่ผู้นำสูงสุดตัดสินใจ หรือแบบแนวราบที่ตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม 4) บทบาทผู้นำไม่ตายตัวที่ใครคนใดคนหนึ่ง สามารถแปรเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เรียกร่องคุณลักษณะของผู้นำ ที่ต่างกัน 5) การส่งต่อและกระจายข้อมูลระหว่างสมาชิกในทีมและระหว่างเครือข่าย มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน 6) การนำร่วมเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนกับระบบ

Wheatley and Frieze (2011) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now” ซึ่งกล่าวถึงเรื่องของภาวะผู้นำในยุคแห่งความซับซ้อน และได้มีการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงจากวิธีการคิดว่าผู้นำอยู่ในฐานะ “Hero” เป็นการคิดว่าที่จริงแล้วผู้นำนั้นอยู่ในฐานะ “Host” มากกว่า หมายถึง เมื่อเรามีแนวคิดที่ผู้นำคือฮีโร่ เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำมีแนวคิดที่ตนเป็นฮีโร่ ก็จะคาดหวังว่าผู้นำจะสามารถให้คำตอบ สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด และแก้ไขทุกอย่างเพื่อคนอื่น ๆ ได้ การที่ผู้นำเป็นฮีโร่นั้นมีพลัง มีเสน่ห์ และเฉียบแหลม แต่ปัญหาของแนวคิดนี้คือในการบริหารงาน การสั่งการและการควบคุมมักใช้วิธีการในแก้ปัญหาที่สร้างขึ้นโดยผู้มีอำนาจเพียงไม่กี่คน และบ่อยครั้งที่วิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้ไม่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเราต้องเผชิญในยุคที่โลกมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา แต่เราต้องการผู้นำในฐานะ “Host” หรือ “เจ้าภาพ” มากกว่า คือผู้นำที่มีทักษะในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ การไตร่ตรอง การสร้างวิสัยทัศน์ การตั้งเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน โดยการเปลี่ยนการเป็นผู้นำจาก Hero เป็น Host เรียกได้ว่าเป็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและภาวะผู้นำร่วม โดยได้เปรียบเทียบความแตกต่างไว้ 5 ประการ ดังที่แสดงได้ในตาราง 1

ตาราง 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและภาวะผู้นำร่วม

	ภาวะผู้นำดั้งเดิม	ภาวะผู้นำร่วม
ด้านการบริหารงาน	มองการบริหารองค์การเป็นเครื่องจักร	มองการบริหารองค์การเป็นระบบ
โครงสร้างการบริหาร	เป็นลำดับชั้น เป็นลักษณะของพีรามิด	เป็นเครือข่ายที่เชื่อมต่อกัน
การตัดสินใจ	เป็นการตัดสินใจจากบนลงล่าง	ร่วมกันหรือผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกัน
สมมติฐานเกี่ยวกับความสามารถของคน	เป็นคนที่ต้องการให้บอกว่าจะทำอะไร	เป็นคนที่มีความสามารถอย่างแท้จริง และเชื่อถือได้ว่าจะทำได้ทุกอย่างถูกต้อง
ความเชื่อเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จ	มีเพียงคน ๆ เดียวมีทักษะหรือพรสวรรค์ในการสร้างความสำเร็จ	ความสำเร็จมาจากมุมมองและทักษะที่หลากหลายของผู้คนมากมาย

Bolden (2011) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วมได้ว่าภาวะผู้นำร่วมมีความคล้ายคลึงกันมากกับแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ภาวะผู้นำในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ภาวะผู้นำแบบฉุกเฉิน (Emergent Leadership) และภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership)

Brookes (2017) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม โดยเพิ่มเติมประเด็นด้านคุณค่าและจริยธรรมเข้าไปร่วมด้วย มองว่าผู้นำแบบภาวะผู้นำร่วมต้องมีคุณธรรมจริยธรรม และมีปัญญาซึ่งเกิดจากความรู้ (Episteme) และการนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ หรือเรียกว่า ปัญญาแห่งการปฏิบัติอันลุ่มลึก (Phronesis) และหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำร่วมนี้ คือ ผู้นำต้องมุ่งไปที่คุณค่าร่วม (Collective Values) หรือประโยชน์ส่วนรวมของสังคม

O'Neill and Brinkerhoff (2017) อธิบายถึงแนวคิดภาวะผู้นำร่วมไว้ในหนังสือ Five Elements of Collective Leadership for Early Childhood Professionals โดยกล่าวไว้ว่าการวิจัยในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำร่วม เป็นคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยภาวะผู้นำร่วมเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากการตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision-Making) ความโปร่งใส (Transparency) และการมีส่วนร่วมของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการ

เปลี่ยนแปลงในขณะที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นกำลังเกิดขึ้น ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้การนำร่วมนี้ เป็นประโยชน์ต่อองค์การผู้นำที่ใช้การนำร่วมในการบริหารองค์การ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ดังนั้น การอธิบายแนวคิดภาวะผู้นำร่วมในสังคมตะวันตกจึงค่อนข้างโน้มเอียงไปที่ การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบและรูปแบบกระบวนการทำงานในองค์การ เพื่อให้สมาชิกในทีม บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

### 3.2 ภาวะผู้นำร่วมในสังคมไทย

มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2549) กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำร่วม ไว้ ในคอลัมน์การบริหารงานและการจัดการองค์การ หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ โดยอธิบายว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นภาวะที่มักพบในการบริหารเชิงเครือข่าย คือแทนที่จะมีผู้นำเชิงหัวหน้า แต่กลายเป็นมี เพียง “ผู้ประสานงาน” ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลส่งต่อข้อมูลให้กับทีมเท่านั้น งานควรจะดำเนินไป ทางไหนเป็นเรื่องของทุกคน ที่จะช่วยกันคิดช่วยกันทำให้เกิดขึ้น การทำงานแบบเครือข่าวนั้นจึง สามารถทำงานเชื่อมต่อได้อย่างหลวม ๆ สบาย ๆ เหมาะกับการเชื่อมต่อหลายองค์การเข้าด้วยกัน และบางทีก็พบในกลุ่มคนที่เป็ทีมที่เหนียวแน่นกันมากกว่าเป็นเพียงเครือข่าย จนแทบไม่ต้องมีผู้ ประสานงาน มีแต่คนรับผิดชอบเรื่องอะไรแต่ละเรื่องกัน ขณะทำงานในเรื่องงานหนึ่ง คนหนึ่งก็เป็นคน นำเพราะอาจจะถนัดในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าเพื่อน แต่ในอีกเรื่องงานหนึ่งให้อีกคนเป็นคนนำเพราะ เชี่ยวชาญกว่า การทำงานแบบนี้เป็ทีมที่สมาชิกรู้สึกเท่าเทียมกันจริง ๆ เคารพซึ่งกันและกันด้วย ความสามารถแท้จริงของพวกเขา ผลที่ได้คือผลงานที่ลื่นไหลไปได้กับสถานการณ์ ผลัดกันรับผิดชอบ รุก สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้จากความสามารถแต่ละคน และบางครั้งเกิดจากไอเดียประสาน ของแต่ละกัน เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง แต่ปัญหาที่พบคือ พอนำคนเก่ง ๆ มา รวมกัน มักจะมีอาการต่างคนต่างใหญ่ ต่างคนต่างมีความสามารถ เรียกว่า "รวมดาว" เก่ง ๆ กันทั้งนั้น แต่แปลกที่ว่า พอรวมดาวมาไว้ด้วยกัน กลับทำงานได้ผลงานน้อยกว่าการทำงานด้วยคนธรรมดาที่ ร่วมกันทำ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญคือ “การรู้จักยอมรับและเรียนรู้จากกันและกัน” ของสมาชิกแต่ละคน ให้รู้จักฟังกันและกันมากขึ้น ฟังอย่าง “หัวใจเปิด” “ใจเปิด” และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา

ชลนภา อนุกุล (2557) กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วมไว้ในบทความ ผู้นำร่วม ผู้นำแห่งอนาคต ในหนังสือพิมพ์มติชน โดยอธิบายไว้ว่า แนวคิดการศึกษาที่เน้นการสร้างองค์ความรู้และผู้ ชำนาญเฉพาะทางไม่อาจตอบสนองต่อวิกฤติปัญหาในโลกแห่งความซับซ้อนหลากหลายในปัจจุบันได้ ภาวะการนำเดี่ยวตามทฤษฎีวีรบุรุษจึงไม่สอดคล้องกับภาวะการณ์ปัจจุบันอีกต่อไป ภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership) จึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในหลายแวดวง ผู้นำเดี่ยวหลายคนมี ความอึดอัดไม่สบายใจสูงเมื่อต้องทำงานที่ต้องอาศัยการประสานความร่วมมือจากหลายภาคส่วน



หลายครั้งที่ขาดความผ่อนคลายประนีประนอม กระทั่งไปจนถึงเข้าใจว่าหลักการเชิงคุณค่าในโลกนี้มีอยู่เพียงชุดเดียว ในที่สุดก็ขอแยกตัวออกไปทำงานแบบปัจเจกเดี่ยวเหมือนเดิม แต่ก็ไม้อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงได้มากในโลกที่เปลี่ยนแปลงล่วงหน้าเราไปเสียแล้ว ในขณะที่ภาวะผู้นำร่วมนั้นต้องมีการทำงานกับตัวตนแบบปัจเจกเชิงเดี่ยวค่อนข้างมาก ปัจเจกที่มีอัตตาตัวตนสูง มุ่งความเป็นเลิศอย่างไม่ให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าการดำรงอยู่และความสำคัญของผู้อื่นเท่ากับตนเอง ย่อมเป็นผู้ปราศจากมิตรไมตรี เมื่อปราศจากมิตร ก็ย่อมมีโอกาสได้ยินเสียงจากกัลยาณมิตรน้อยลง ปัญญาเดี่ยวก็ลดคุณภาพลง ขณะเดียวกันนั่นเอง ความเป็นเลิศของภาวะการนำในปัจเจกแต่ละคนก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ในกลุ่มเครือข่ายของผู้ปราศจากมูทิตาจิต กัลยาณมิตรผู้มีใจสูงย่อมยินดีในความสุขและโชคของผู้อื่น และยินดีเกื้อกูลให้คนหนึ่งเข้าถึงศักยภาพที่ดีที่สุดที่เขาจะมีได้ ผู้นำเดี่ยวจึงเกิดขึ้นได้ในผู้นำกลุ่ม และกลุ่มผู้นำที่มีจิตใจเสมอกันก็สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของชุดบังเกิด นั่นคือ ทรงพลังกว่าเดิม มีประสิทธิภาพกว่าเดิม การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมจึงมุ่งไปที่การฝึกฝนลดอัตตาตัวตน ให้เจ็บปวดน้อยลง คาดหวังน้อยลง เมื่อสิ่งที่เราประสงค์ไม่เป็นไปตามปรารถนาภายใต้การทำงานร่วมกันในกลุ่ม ส่วนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมก็ต้องออกแบบกระบวนการทำงานโดยเฉพาะการตัดสินใจ รวมทั้งเรื่องทิศทาง การใช้ทรัพยากร ให้อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมมากขึ้น นั่นคือ การฟังให้มากขึ้นจะทำให้ได้ยิน และเมื่อมีคนฟัง ความหลากหลายที่เป็นโจทย์ร่วมกัน และความขัดแย้งเชิงคุณค่าในแนวคิดก็จะมีพื้นที่ของการปรากฏตัว แนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะถูกเปรียบเทียบวิพากษ์วิจารณ์อย่างรอบด้านก่อนที่จะมีการตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน

ประเวศ วะสี (2559) ได้อธิบาย โมเดลการเชื่อมโยงการทำงานของผู้ผู้นำในระดับต่างๆ ไว้ เริ่มตั้งแต่ผู้นำจากการปฏิบัติ สถาบันวิจัยและพัฒนาผู้นำประจำจังหวัด การสร้างผู้นำในสถานศึกษา องค์กรต่าง ๆ ที่มีหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำ ไปจนถึงระดับสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้นำระดับชาติ

วิศิษฐ์ วังวิญญู (2557) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วมโดยการอุปมาภิพกับธรรมชาติ จนเป็นที่มาของการนำร่วมในธรรมชาติ ซึ่งหมายถึง การเชื่อมโยงสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติ เข้ากับสภาพการนำร่วม โดยอธิบายไว้ว่าทุกชีวิตมีระบบชีวิต ในตัวเองเปรียบเสมือนองค์การจัดการตนเองที่มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อดำรงอยู่ร่วมใน โครงสร้าง กระบวนการ หรือแบบแผนนั้น ๆ สัตว์เซลล์เดียวจึงพยายามหลอมรวมหลาย ๆ เซลล์เข้ามาอยู่ร่วมกันและก่อกำเนิดเป็นสิ่งมีชีวิตใหม่ที่ซับซ้อนขึ้นและมนุษย์เองที่เป็นความซับซ้อนระดับสูงสุด นอกจากนี้ มนุษย์ยังเป็นสิ่งมีชีวิตที่แสวงหาการอยู่ ร่วมกันเป็นสังคม จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การอยู่ร่วมกันอยู่ภายใต้

ระเบียบแบบแผนที่เรียกว่าวัฒนธรรม ซึ่งมีวิวัฒนาการเพื่อให้กลุ่มของตนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและสันติ

กรรณจรียา สุขรุ่ง และคณะ (2558) สังคมไทยมีวัฒนธรรมร่วมของสังคมตะวันออก กล่าวคือ ความเป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติ เคารพในธรรมชาติแวดล้อมรอบตัวมนุษย์ ดังนั้น สภาพสังคม ฐานคิด ความเชื่อ ตลอดจนมุมมองในการมองปรากฏการณ์อาจแตกต่างจากสังคมตะวันตก เมื่อทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับนำร่วมในบริบทสังคมไทยพบว่าการมองการนำร่วมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ระดับมหภาคอธิบายว่านอกจากจะต้องสร้างผู้นำที่มีฐานอยู่บนการปฏิบัติจริงแล้ว ยังต้องพิจารณาผู้นำโดยมองทั้งระบบ ดังการมองต้นไม้ที่ต้องดูทั้งตัวต้นไม้และนิเวศรอบตัวของมัน ตั้งแต่เมล็ดพันธุ์ ราก ลำต้น กิ่ง ก้าน ใบ ผล ตลอดจน ดิน น้ำ สภาพอากาศ ที่ล้วนมีอิทธิพลต่อต้นไม้ทั้งสิ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการมุ่งทำงานแต่จุดเล็ก ๆ หรือก้านใดก้านหนึ่ง แล้วประเมินว่าเป็นการทำทั้งหมดไปแล้ว นอกจากการให้ความสำคัญกับการมองบริบทที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังเน้นการเชื่อมโยงหรือสร้างเครือข่ายระหว่างผู้นำกลุ่มต่าง ๆ

โครงการผู้นำแห่งอนาคต (2560) อธิบายว่า การนำร่วมเพื่อการขับเคลื่อนสังคม โดยการนำร่วมในธรรมชาตินี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดนิเวศภาวะผู้นำ (Ecology of Leadership) ที่อุปมาการนำกับระบบการยืนอยู่ของต้นไม้ใหญ่ โดยมองว่าการนำ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ หากต้นไม้ใหญ่ตั้งอยู่โดยลำพังอาจโค่นล้มได้ง่ายเมื่อมีกระแสลมแรงเข้ามาปะทะ แต่ในป่าที่อุดมสมบูรณ์มีต้นไม้ใหญ่ที่รายล้อมด้วยต้นไม้ขนาดเล็ก พุ่มไม้นานาพันธุ์ ผืนหญ้า ตลอดจนวัชพืชที่หลากหลาย ต้นไม้ ใหญ่นี้ย่อมโค่นล้มได้ยาก เนื่องด้วยต้นไม้เหล่านี้ช่วยรับแรงปะทะจากลมและช่วยพยุง หนาดินไว้ แนวคิดนี้แบ่งผู้นำเป็น 3 ระดับที่ต้องทำงานร่วมกัน คือ 1) ผู้นำระดับสูงสุด 2) ผู้นำระดับกลาง และ 3) ผู้นำระดับแนวหน้า โดยให้ความสำคัญอย่างมากกับผู้นำระดับแนวหน้า ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการใกล้ชิดระดับหน้างานและสภาพปัญหาจริง

เจตนา นาควิษระ (2558) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วม โดยใช้ดนตรีสะท้อนการนำร่วม ซึ่งได้อุปมาแนวคิดภาวะผู้นำร่วมในสังคมไทย โดยใช้คำจำกัดความว่า “ทฤษฎีระนาดทุ้ม” ที่เสนอและวิเคราะห์ว่าระนาดทุ้มในวงดนตรีไทย ดูเหมือนจะเป็นทางของผู้เล่น มีอรอง กล่าวคือ ให้ทำนองหลักเป็นของระนาดเอก ขณะที่ระนาดทุ้มจะหลบตัวอยู่ เบื้องหลัง เล่นลูกล่อลูกขัด แต่อันที่จริงจะเห็นว่าหลายครั้งผู้เล่นระดับอาจารย์เจ้า สำนักมักจะเป็นผู้คุมวงจากการเล่นระนาดทุ้ม เปรียบเสมือนวัฒนธรรมคนไทยที่คนมีฝีมือก็ไม่ชอบแสดงตัวโดดเด่นออกมา แต่ให้คนอื่นมีบทบาทออกหน้าแทน นอกจากนี้ วงดนตรีไทยยังมีลักษณะเด่นอีกประการที่ผู้เล่นเครื่องดนตรีแต่ละชิ้นจะเล่นทางของตัวเอง แต่เมื่อเข้ามาร่วมวงกัน พวกเขาจะตั้งใจฟังกันตลอดเวลาโดยไม่ต้องมีใครมา บอก

เพราะถ้าไม่ฟังกันก็จะทำให้ทางดนตรีของตนหลุดออกจากวง นี่คือจุดต่างจากวงดนตรีตะวันตกบางประเภทที่ต้องมีวาทยกร (Conductor) คอยกำกับเพื่อให้ฟังซึ่งกันและกัน และชี้ทางให้สมาชิกในวงเดินตามที่วาทยกรไม่ได้ไปร่วมเล่นดนตรีด้วย ตามทฤษฎีนี้อาจสรุปได้ว่าคนแต่ละคนมีเอกลักษณ์และบุคลิกภาพเฉพาะตัว แต่เมื่อนำบุคลิกภาพและความสามารถเหล่านี้มารวมกันก็สามารถสร้างความ เป็นหนึ่งเดียวกันได้ โดยแต่ละคนยังมีเสรีภาพและอิสระพอที่จะเป็นตัวของตัวเองได้

อย่างไรก็ตาม แนวคิดภาวะผู้นำร่วมบางส่วนจากสังคมตะวันตกมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมการนำแบบระนาบทุ้มข้างต้น โดยมองว่า การนำร่วมไม่ได้หมายความว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกันทำอะไรสักอย่างพร้อมเพรียงกันหรือทุกคนต้องตัดสินใจร่วมกัน แต่การนำร่วมคือการรับรู้ว่าคุณสมบัติและทัศนคติแตกต่างกัน บางคนโดดเด่นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ บางคนถนัดวางแผนกลยุทธ์ บางคนถนัดการจัดการ หรือชอบปฏิบัติงานภาคสนาม สิ่งที่ต้องตระหนักถึงคือทุกศักยภาพ และลักษณะเนื้องานที่แต่ละคนทำนั้น มีคุณค่าเท่าเทียมกันหมด เพียงแค่สมาชิกทุกคนในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน ต่างคนก็จะสามารถขับเคลื่อนทีมให้ไปข้างหน้าและบรรลุเป้าหมายได้ตามศักยภาพของตัวเอง ภาพการนำร่วมข้างต้นเมื่อเปรียบเทียบกับดนตรีที่ใช้อธิบายการนำร่วมในบริบทสังคมตะวันตก ได้แก่ วงดนตรีแจ๊ส (Jazz Band) ซึ่งมองว่าดนตรีแจ๊สคือการสนทนากัน สมาชิกในวงเล่นเพลงเดียวกัน แต่ต่างก็สร้างสรรค์แนวทางการเล่นตามความถนัดของแต่ละบุคคล ทำให้เพลงที่เล่นมีเอกลักษณ์และเสน่ห์ในแบบเฉพาะตัว แนวคิดทางดนตรีทั้งสองแบบ ระนาบทุ้มของไทย และดนตรีแจ๊สของตะวันตก ต่างมีองค์ประกอบร่วมที่สำคัญในการขับเคลื่อนวงให้ บรรลุเป้าหมายร่วม คือ การฟังกัน และ ความไว้วางใจกัน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ล้วนเป็นทุน ที่สำคัญในการหล่อเลี้ยงให้การนำร่วมนั้นดำเนินต่อไปได้ (Newton, 2004; Bathurst and Ladkin, 2012)

ประชา หุตานุวัตร (2559) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วมโดยการอุปมากับการเปรียบผู้นำในหลักปรัชญาการใช้ชีวิตของโลกตะวันออกแบบเต๋าเต็กกง ที่ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับสากลโลก ธรรมชาติ และชีวิตอันเรียบง่าย สงบสุข โดยธรรมชาติที่วิถีคิดแบบเต๋าเต็กกงมักนำมาใช้อธิบายคุณลักษณะผู้นำ คือ “น้ำ” มีความอ่อน เลื่อนไหล ที่สำคัญคือมีคุณสมบัติไหลลงสู่ที่ต่ำ ดังข้อคิดที่ว่า “ธารน้ำน้อยใหญ่ทั้งหลายไหลมารวมกันในทะเลก็เพราะทะเลอยู่ในที่ต่ำกว่าฉันใด ผู้คนทั้งหลายย่อมพร้อมตามธรรมชาติที่จะยอมอยู่ใต้ผู้นำที่อ่อนน้อมถ่อมตน” ซึ่งสรุปความได้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ไม่อวดตนถือตน ไม่ยึดมั่นเป็นเจ้าของงานเมื่องานสำเร็จ ไม่ขัดขวางเส้นทางทางเติบโตของคนที่ตนเองนำ และมีใจโอบอ้อมอารี

กิตติ คงตุก และคณะ (2560) กล่าวว่า ในขณะที่การมองการนำร่วมในระดับจุลภาคมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กร ไม่ได้ปรากฏเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ที่

มีการทดลอง ทดสอบสมมติฐาน จนเกิดเป็นทฤษฎีที่แข็งแกร่งแล้ว แต่เป็นการอุปมาการนำร่วมกับ สิ่งต่าง ๆ ไว้หลายรูปแบบ เช่น ศาสนา ดนตรี กีฬา เซลล์ในสิ่งมีชีวิต ต้นไม้ในธรรมชาติ ผู้เขียนหยิบอุปมาที่สะท้อนการนำร่วมได้เห็นภาพและสามารถนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในพื้นที่ได้ชัดเจน 2 แบบ คือ การนำร่วมในธรรมชาติ และดนตรีสะท้อนการนำร่วม

ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564) อธิบายว่าแนวคิดภาวะผู้นำร่วม เป็นกระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเลือกหยิบทักษะหรือความเชี่ยวชาญภายในเครือข่ายมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกระจายบทบาทผู้นำ สามารถสลับบทบาทการนำหรือผลัดกันตาม เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือลักษณะงานแต่ละแบบเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์การวางไว้

จากการอุปมาการนำร่วมผ่านการมองธรรมชาติอาจสรุปได้ว่า ธรรมชาตินั้นประกอบด้วยสรรพสิ่งที่ต้องอาศัยการอยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดและก้าวไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้นเฉกเช่นภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติและต้องการการร่วมมือกัน นอกจากนี้คุณลักษณะบางประการของบุคคลก็จะช่วยส่งเสริมให้การนำนั้นมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ แนวคิดการนำร่วมในธรรมชาติของสังคมไทยและสังคมตะวันออกข้างต้นนี้ โดยเฉพาะกระบวนการทัศน์การมองผู้นำแบบเต๋า เต็กกิง ค่อนข้างขัดแย้งกับคุณลักษณะผู้นำตามวิถีคิดแบบสังคมตะวันตก เต๋าเต็กกิงมองว่า “ผู้รู้แจ้งทำงานใหญ่สำเร็จ และไม่พยายามยิ่งใหญ่” และ “ผู้รู้แจ้งไม่พยายามทำการใหญ่ แต่งานใหญ่ต่างสำเร็จลงได้” หมายความว่า ความอยากยิ่งใหญ่หรืออยากทำการใหญ่เป็นอุปสรรคสำหรับการเป็นผู้นำที่แท้ ในขณะที่กระบวนการทัศน์การมองผู้นำแบบสังคมตะวันตก มักให้ความหมายในบริบทเชิงธุรกิจเป็นหลัก โดยมองว่าหากปราศจากความทะเยอทะยาน มนุษย์ก็ไม่อาจประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ดั้งเดิมประจําใจหรือข้อความที่สร้างแรงผลักดันอันเป็นที่นิยม อาทิเช่น ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น การตั้งเป้าหมาย และการพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายเป็นเรื่องที่สำคัญ เป้าหมายมีไว้พุ่งชน เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นแนวคิดที่สร้างแรงผลักดันให้คนพยายามตั้งเป้าหมายใหญ่ไว้ก่อน และมุ่งแต่จะก้าวไปให้ถึงเป้าหมายของตน จนยอมต่อสู้แข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่ (ประชา หุตานุวัตร, 2559)

Henry Wadsworth Longfellow นักประพันธ์ชาวอเมริกันที่มีชีวิตอยู่ใน ศตวรรษที่ 19 เคยกล่าวไว้ว่า “Music is the universal language of mankind.” หรือแปลเป็นไทยว่า ดนตรีเป็นภาษาสากลของมนุษยชาติ เนื่องด้วยใช้ความรู้สึกและสื่อสารด้วยเสียงเพลงโดยปราศจากกำแพงของภาษา ในการอุปมาภาวะการนำร่วม เช่นกัน ที่ดนตรีถูกนำมาเปรียบกับภาวะการนำร่วมผ่านการเล่นเครื่องดนตรีชนิดต่าง ๆ และที่สำคัญมีการเปรียบเทียบทั้งในบริบทของสังคมไทยและในบริบทสังคมตะวันตก ดังคำกล่าวข้างต้นที่ว่าดนตรีเป็นสากล (ฐิติกาญจน์ อัครกุล, 2564)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการดึงศักยภาพของสมาชิกในทีม สมาชิกสามารถสลับกันเป็นผู้นำในบทบาทที่ตนเองถนัดได้ และเปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นได้ขึ้นไปนำด้วยเช่นกัน ในระหว่างนี้สมาชิกอื่น ๆ ที่เหลือในทีมจะช่วยกันประคับประคองและส่งเสริม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการฟังกันและความไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้กลุ่มก้าวต่อไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมของสมาชิกทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล องค์กร และขยายสู่ระดับสังคมในที่สุด

#### 4. องค์กรประกอบภาวะผู้นำร่วม

Kellogg Foundation (2007) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วม เพื่อตอบคำถามที่ว่า “ชุมชนของเราจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบใด เพื่อจัดการกับความท้าทายในยุคสมัยใหม่” โดยได้อธิบายถึงองค์กรประกอบภาวะผู้นำร่วมไว้ในเอกสารชื่อ The Collective Leadership Framework: A Workbook for Cultivating and Sustaining Community Change ซึ่งจำแนกองค์กรประกอบของภาวะผู้นำร่วม ออกเป็น 4 องค์กรประกอบ ได้แก่

1. การรู้จักองค์กร (Know Community) คือ ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบริบทขององค์กร รู้ภูมิหลัง เรียนรู้ความหลากหลายทั้งในด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร มีการสร้างเครือข่ายพันธมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a Strong Team) คือ ผู้นำต้องมองอย่างองค์รวม ค้นหาภาวะผู้นำร่วมในตัวบุคคลซึ่งกระจายอยู่ในทุกพื้นที่ขององค์กร โดยเริ่มจากการรู้จักผู้อื่น เคารพและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกและร่วมกันปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the Individual) คือ ผู้นำต้องแสดงศักยภาพ ทักษะและความสามารถของตน โดยเริ่มจากการรู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง รู้ถึงความชอบ ความถนัดของตน แบ่งปันความรู้ และพัฒนาศักยภาพทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถที่ตนมีอย่างเต็มที่
4. สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the Change) คือ ผู้นำต้องค้นหาความถนัดหรือความสามารถของบุคคลซึ่งมีภาวะผู้นำร่วมในองค์กร และร่วมกันสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร เพื่อก่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและสามารถขับเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างไว้ได้อย่างยั่งยืน

Wheatley and Frieze (2011) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now” ได้อธิบายว่าเราต้องการผู้นำในฐานะเจ้าภาพ (Host) มากกว่าผู้นำแบบดั้งเดิมที่เป็นลักษณะของผู้นำแบบวีรบุรุษ (Hero) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก โดยอธิบายถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำร่วมออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน 2) การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การทบทวนและไตร่ตรองการสร้างวิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมายร่วมกัน 4) การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

Brookes (2017) เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตร MSc in International Healthcare Leadership มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วมไว้ในหนังสือ The Selfless Leader: A Compass for Collective Leadership โดยกล่าวถึงการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการผู้นำที่เป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม อันเป็นแนวคิดที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม โดยเฉพาะในองค์การของภาครัฐ การที่การบริหารงานอย่างมีภาวะผู้นำร่วมจะก่อให้เกิดความคล่องตัวขององค์การสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผันผวน และซับซ้อนขององค์การในยุคสมัยใหม่นี้ได้ โดยได้แจกแจงองค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วมไว้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Collective Vision) เป็นการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน อันจะนำไปสู่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน
2. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome Focus) เป็นการพัฒนารอบการทำงาน (Developing a Framework) และวัฒนธรรมองค์การ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามแผนที่วางไว้
3. การแบ่งปันและกระจายอำนาจ (Multi Level) เป็นการแบ่งปันและการกระจายอำนาจการเป็นผู้นำ ผลัดกันนำผลัดกันตาม (Sharing and Distributing Authority) ไปตามความสามารถและศักยภาพที่เหมาะสมกับบริบท ในสภาพแวดล้อมที่โปร่งใสและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมกันให้กับทุกคนในองค์การ
4. สร้างความร่วมมือในการทำงาน (Partnership Working) เป็นการแบ่งปันข้อมูล (Sharing of Information) และทรัพยากรเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน โดยการร่วมแบ่งปันข้อมูลถือเป็นหัวใจสำคัญของกิจกรรมเครือข่าย (Network Activity) และเป็นกิจกรรมที่กลุ่มหรือบุคคลเข้ามาร่วมเรียน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำกิจกรรมร่วมกัน อาศัยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในกลุ่มหรือในองค์การ

5. การดำเนินงานร่วม (Action Focused) เป็นการทำงานร่วมกัน กับแนวทางการปรับตัว (Adaptive) ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน โดยการมอบหมายงานและการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดร่วมกันไว้

6. การปรับตัว (Adaptive) เป็นการปรับเพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่นที่สุด โดยการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ที่มีและไม่มีอำนาจมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีและไม่มีอำนาจ ได้ร่วมพัฒนาและดำเนินการหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงอย่างชาญฉลาด และได้วิธีการที่เป็นนวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่

7. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Networks) เป็นการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ภายในกลุ่มหรือองค์กร อันจะนำมาซึ่งสิ่งใหม่ เกิดนวัตกรรมและการปรับปรุงภายในเครือข่าย ภายใต้กรอบการกำกับดูแลที่ส่งเสริมความชอบธรรมในเครือข่าย

8. การเสริมสร้างทักษะ (Skills) เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเชิงลึก (Domain Knowledge) ให้เกิดกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสาย ข้ามศาสตร์ ซึ่งเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร สมาชิกทุกคนจะสามารถร่วมกันเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างทันที่

Health and Social Care (2017) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่กำหนดทิศทางนโยบายด้านสุขภาพในประเทศอังกฤษ ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วมในเอกสารชื่อ HSC Collective Leadership Strategy: Health and Wellbeing 2026: Delivering Together ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงการปรับปรุงคุณภาพและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ด้วยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าจากกลุ่มการดำเนินการเพื่อการปฏิรูปภายในองค์กร โดยกล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทั้งทั้งองค์กร ว่าจะเป็นอย่างสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบสุขภาพและการดูแลสุขภาพของประเทศอังกฤษ และได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วม โดยจำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) การแลกเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ (Shared Leadership) 3) การนำอย่างเป็นระบบ (System Leadership) 4) การเห็นอกเห็นใจ (Compassionate Leadership)

O'Neill and Brinkerhoff (2017) นำเสนอถึงรูปแบบการเป็นผู้นำที่สง่างามที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นแต่ละคนโดยไม่คำนึงถึงฐานะหรือตำแหน่ง เพื่อน้อมรับบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลดีต่อชีวิตของเด็กเล็กและครอบครัวในหนังสือ Five Elements of Collective Leadership for Early Childhood Professionals โดยได้นำเสนอกรอบการทำงาน

เพื่อไตร่ตรองเมื่อเป็นผู้นำที่ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในชุมชนหรือองค์กร รวมถึงตัวอย่างในชีวิตจริงของวิธีนำความเชื่อไปสู่การปฏิบัติ และอธิบายว่าแนวคิดภาวะผู้นำร่วมนี้มีรากฐานมาจากการสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) การทำให้เกิดการยอมรับ (Acknowledging) การจัดการกับความไม่เท่าเทียมกัน (Addressing Inequality) และพลังอำนาจชั้นนำและสิทธิพิเศษ (Navigating Power and Privilege) โดยนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วมเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ (Shared Vision and Re-envisioning) 2) การมององค์รวม (Wholeness) 3) การมีปัญญาร่วม (Collective Intelligence) 4) การร่วมกันทำงาน (Coaction) 5) ส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนา (Evolution)

Kuenkel and others (2021) กล่าวถึงกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำร่วมในหนังสือชื่อ *Leading Transformative Change Collectively: A Practitioner Guide to Realizing the SDGs* เพื่อช่วยให้ผู้คนมีภาวะผู้นำร่วมสามารถเป็นผู้นำร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต กระตุ้นให้เกิดการสร้างความแตกต่าง และอธิบายให้ทราบถึงวิธีการร่วมสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการทำงานร่วมกัน โดยจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วมออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การร่วมกำหนดทิศทางในอนาคต (Future Possibilities) คือ การดึงเอาความปรารถนาของมนุษย์มากำหนดอนาคตที่ดีกว่าร่วมกัน (Shape the Future Together) ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์และระบุเป้าหมายร่วมกัน (Co-create) ช่วยให้ผู้คนเปลี่ยนวิธีคิดและการกระทำ และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ หรือจุดเน้นในอนาคต (Future Orientation) โดยมุ่งเน้นเรื่องศักยภาพหรือโอกาส และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น มีการเสริมพลังอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจ มีความเด็ดขาด มุ่งมั่น ตั้งใจ ติดตามและมีการประเมินความก้าวหน้า

2. การสร้างความร่วมมือ (Engagement) คือ การสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าของร่วม (Co-owning) ร่วมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและมีความหมาย สร้างความไว้วางใจและความสามัคคี เสริมสร้างการเชื่อมต่อเครือข่าย ส่งเสริมการดำเนินการร่วมกันที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ค้นหากระบวนการที่มีคุณภาพ การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นระบบ การเชื่อมต่อ (Connectivity) ส่งเสริมความสามัคคีในการทำงานร่วมกันและร่วมสร้างเครือข่าย ขับเคลื่อนการดำเนินงานและการปฏิบัติร่วมกัน



3. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) คือ การร่วมออกแบบร่วมสร้างสิ่งแปลกใหม่ (Co-designing) และค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ชาญฉลาดร่วมกัน ขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ยอมรับแนวทางที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และส่งเสริมให้เกิดการระดมความคิดร่วมกัน ก่อให้เกิดปัญญาาร่วม แสวงหาความชำนาญ ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ มีความไว้วางใจ ยืดหยุ่นในการวางแผน เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสและพร้อมรับความเสี่ยง

4. การมีจิตสำนึก (Humanity) คือ การมีสติสัมปชัญญะ มีจิตสำนึก (Proprioceptive Consciousness) เข้าถึงค่านิยมร่วมกันโดยส่งเสริมการไตร่ตรองร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ ซื่อซม ยกย่อง และมีเคารพซึ่งกันและกัน มีสติ การสร้างภาพสะท้อนสู่การปฏิบัติ สร้างความตระหนัก และรับทราบถึงศักยภาพ จุดแข็งและจุดอ่อนของกันและกัน มีความสมดุล เชื่อมความแตกต่างของอำนาจและช่วยให้มองเห็นบุคคลที่อยู่เบื้องหลัง มีความเข้าอกเข้าใจ เปิดใจรับมุมมองของผู้อื่น ยอมรับความหลากหลาย สร้างบรรยากาศของการเคารพซึ่งกันและกัน ปลุกฝังความตระหนักและดูแลความสมดุลภายในกลุ่ม

5. การสร้างปัญญาาร่วม (Collective Intelligence) คือ การเชื่อมโยงระหว่างกันตามบริบท (Contextual interconnectedness) ที่มีความซับซ้อนในความหลากหลาย ตลอดจนความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายผ่านการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสนทนาสื่อสารกันอย่างมีคุณภาพและมีความหลากหลาย ส่งเสริมความหลากหลายในด้านความคิด มุมมอง ภูมิหลัง และประสบการณ์ แบ่งปันความรู้ สร้างพื้นที่และโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน

6. การมององค์รวม (Wholeness) คือ การร่วมกันเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Mutually Enhancing Wholeness) สร้างรูปแบบการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโดยเชื่อมต่อกับเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น ดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืน และสร้างเครือข่ายการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มองให้เห็นภาพรวมของบริบท และวางแผนการปฏิบัติ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ปลุกฝังจิตวิญญาณของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน กระจายความรับผิดชอบให้ทุกคนที่ส่วนร่วมรับรู้ว่าจะทำอะไรบ้าง และทำให้ทุกคนเข้าใจชัดเจนว่า ทุกงานที่ทำนั้นมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงระหว่างทางเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564) กล่าวถึงข้อค้นพบที่ได้จากการปฏิบัติจริงของผู้นำหรือสมาชิกในพื้นที่ มีองค์ประกอบหลักของการนำร่วมสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมใน

หนังสือ “หลากสี ต่างเลนส์ ว่าด้วยแนวคิดทฤษฎีนำร่วมเคลื่อนสังคม” โดยจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วม ออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีเป้าหมายร่วม (Share Goals) คือ การต้องการเห็นองค์การดีขึ้น ซึ่งมีวิฤติหรือปัญหาจากภายนอกเป็นตัวดึงแรงขับที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล แรงขับที่นี้อาจเป็นทั้งแรงขับเชิงลบหรือแรงขับเชิงบวก

2. การมีสำนึกทางสังคม (Social Consciousness) คือ องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแนวทางการกระทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติโดยใช้จริยธรรมเป็นพื้นฐาน สำนึกทางสังคมอาจเกิดขึ้นกับบุคคลเพียงคนเดียวก่อนในช่วงแรก และค่อยขยายไปเกิดขึ้นกับบุคคลอื่น ๆ ที่อาจมีเมสส์พันธุของสำนึกทางสังคมอยู่ในตนเอง เพียงแต่ยังไม่รู้ตัว เมื่อมีคนมาช่วยจุดประกาย จึงอาจทำให้สำนึกทางสังคมปรากฏชัดขึ้น เมื่อเกิดสำนึกทางสังคมแล้ว จึงนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ ผ่านกระบวนการนำร่วม

3. การสร้างเครือข่าย (Build a Network) คือ การสร้างพันธมิตรกับบุคคลและกัลยาณมิตรที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยความสัมพันธ์ของเครือข่ายแบ่งเป็นความสัมพันธ์แบบแน่นแฟ้น และความสัมพันธ์แบบหลวม ๆ เป็นคำที่ใช้อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ในแนวคิดการสร้างเครือข่าย โดยมองว่าบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งแบบสนิทแน่นแฟ้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความสัมพันธ์แบบหลวม ๆ จะใช้เวลาน้อยกว่าและง่ายกว่า แต่อาจต้องมีประเด็นที่สนใจร่วมกัน

4. การพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ (Potential and Knowledge) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มักถูกมองว่ามีความสำคัญต่อการทำงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามมององค์ประกอบด้านนี้อาจไม่ได้นำมาใส่ไว้ในทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมที่ผ่านมาหรือให้ความสำคัญเท่าใดนัก แต่จากข้อค้นพบในพื้นที่พบว่าศักยภาพและองค์ความรู้ของบุคคลมีความสำคัญต่อการสร้างกระบวนการนำร่วมในพื้นที่เป็นอย่างมาก โดยองค์ความรู้สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคคลได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีคิดอย่างเป็นกระบวนการ ที่มองว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบสังคมมีความสัมพันธ์กัน และไม่ใช้แค่เพียงความสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมา แต่มักเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน หรือเป็นความสัมพันธ์ทางอ้อม การคิดรูปแบบนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าปัญหาต่าง ๆ มีรากฐานมาจากอะไร การคิดเชิงระบบช่วยทำให้การขับเคลื่อนงานมีความรอบด้านมากขึ้น เพราะทำให้มองเห็นภาพรวมของทุกปัจจัยหรือความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด นำไปสู่การเลือกใช้วิธีการรับมือหรือจัดการกับปรากฏการณ์นั้น ๆ ที่เหมาะสม ช่วยในการขับเคลื่อน ซึ่งศักยภาพที่ว่านี้เป็นทั้งความเชื่อมั่นในศักยภาพ และศักยภาพที่มีอยู่

5. การมีส่วนร่วมของคนต่างวัย (Intergenerational Learning) คือ กระบวนการที่บุคคลซึ่งมีวัยแตกต่างกันมาทำกิจกรรมร่วมกัน โดยที่มีจุดมุ่งหมายของกระบวนการและกิจกรรมแตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่อกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในสถานการณ์ช่องว่างระหว่างวัย ตลอดจนปรากฏการณ์ความขัดแย้งของคนต่างวัยที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะในอุณหภูมิของโลกการเมืองที่สูงขึ้น ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า เกิดเป็นกระแสสังคมที่แฝงไปด้วยวิถีคิดแบบวัยาคติ (Ageism) ซึ่งหมายถึง อคติหรือทัศนคติในแง่ลบที่บุคคลมีต่อกลุ่มคนที่มีอายุแตกต่างจากตน

6. การแบ่งปันข้อมูล (Share Information) คือ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มทำงาน ตลอดจนสมาชิกในชุมชน มีความสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) หากสมาชิกได้รับข้อมูลที่จำเป็น มีความสำคัญ ทราบถึงปัญหา ตลอดจนสาเหตุของปัญหา พวกเขาจะรู้สึกที่ตนเองได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มหรือผู้นำ อีกทั้งยังช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน โดยในระหว่างเส้นทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยภาวะผู้นำร่วม บุคคลต้องเผชิญหน้ากับประสบการณ์ใหม่ ๆ พบปะกับผู้คนหลากหลายที่อาจมีความคิดและความเชื่อแตกต่างกันไป ตลอดจนบางครั้งได้พบเจอความสำเร็จ และบางครั้งอาจต้องฟันฝ่าอุปสรรค ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตัวคนทำงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์การต่อไป เมื่อกระบวนการบริหารงานด้วยการนำร่วมเป็นการสร้างเครือข่ายที่มีเป้าหมายร่วมกันและเพิ่มจำนวนเครือข่ายมากขึ้น การทำงานในรูปแบบนี้ย่อมขยายวงจรรอบไปเรื่อย ๆ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีระดับใหญ่ขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร หนังสือตำราของนักวิชาการ ซึ่งได้อธิบายถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม ดังที่ได้นำเสนอไปในข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ประเด็นที่มีความหมายใกล้เคียงกันหรือเป็นไปในทำนองเดียวกันไว้ด้วยกัน ได้เป็น 5 กลุ่ม และได้พิจารณาปรับชื่อองค์ประกอบให้เหมาะสม ดังผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการจัดหมวดหมู่ของการวิเคราะห์ และผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม

รายการองค์ประกอบ ภาวะผู้นำร่วม	แหล่งสืบค้น Kellogg Foundation (2007)	Wheatley and Frieze (2011)	Brookes (2017)	Health and Social Care (2017)	O' Neill and Brinkerhoff (2017)	Kuenkel and other (2021)	ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564)	องค์ประกอบที่ได้ จากการสังเคราะห์
- การทบทวนและไตร่ตรองการสร้าง วิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมายร่วม	-	✓	-	-	-	-	-	การกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	-	-	✓	-	-	-	-	
- การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	-	-	-	✓	-	-	-	
- การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและ การร่วมทบทวนวิสัยทัศน์	-	-	-	-	✓	-	-	
- การร่วมกำหนดทิศทางในอนาคต	-	-	-	-	-	✓	-	
- การมีเป้าหมายร่วม	-	-	-	-	-	-	✓	
- การสร้างทีมที่เข้มแข็ง	✓	-	-	-	-	-	-	การสร้างทีม ที่เข้มแข็ง
- การตัดสินใจร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ	-	✓	-	-	-	-	-	
- การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน	-	✓	-	-	-	-	-	
- การแบ่งปันและการกระจายอำนาจ	-	-	✓	-	-	-	-	
- การสร้างความร่วมมือในการทำงาน	-	-	✓	-	-	-	-	
- การแลกเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ	-	-	-	✓	-	-	-	
- การร่วมกันทำงาน	-	-	-	-	✓	-	-	
- การสร้างความร่วมมือ	-	-	-	-	-	✓	-	
- การมีส่วนร่วมของคนต่างวัย	-	-	-	-	-	-	✓	

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบ ภาวะผู้นำร่วม	แหล่งสืบค้น							องค์ประกอบที่ได้ จากการสังเคราะห์
	Kellogg Foundation (2007)	Wheatley and Frieze (2011)	Brookes (2017)	Health and Social Care (2017)	O'Neill and Brinkerhoff (2017)	Kuenkel and other (2021)	วิทยานิพนธ์ อดิศรกุล (2564)	
- การสร้างการเปลี่ยนแปลง	✓	-	-	-	-	-	-	การสร้างการ เปลี่ยนแปลง
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์	-	-	✓	-	-	-	-	
- การดำเนินงานร่วม	-	-	✓	-	-	-	-	
- การมีปัญหาร่วม	-	-	-	-	✓	✓	-	
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่	-	-	-	-	-	✓	-	
- การแบ่งปันข้อมูล	-	-	-	-	-	-	✓	
- การพัฒนาปัจเจกบุคคล	✓	-	-	-	-	-	-	การพัฒนา ปัจเจกบุคคล
- การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	-	✓	-	-	-	-	-	
- การปรับตัว	-	-	✓	-	-	-	-	
- การเสริมสร้างทักษะ	-	-	✓	-	-	-	-	
- การเห็นอกเห็นใจ	-	-	-	✓	-	-	-	
- ส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนา	-	-	-	-	✓	-	-	
- การมีจิตสำนึกทางสังคม	-	-	-	-	-	✓	✓	
- การพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้	-	-	-	-	-	-	✓	
- การรู้จักองค์การ	✓	-	-	-	-	-	-	การมอง องค์รวม
- การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	-	-	✓	-	-	-	-	
- การนำอย่างเป็นระบบ	-	-	-	✓	-	-	-	
- การมององค์รวม	-	-	-	-	✓	✓	-	
- การสร้างเครือข่าย	-	-	-	-	-	-	✓	
รวม	4	4	8	4	5	6	6	

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วมจากแต่ละแหล่งสืบค้น และการจัดหมวดหมู่ประเด็นที่มีความหมายใกล้เคียงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม 5 ด้าน และจัดเรียงลำดับใหม่ให้สอดคล้องกับการจัดเรียงลำดับของนักวิชาการส่วนใหญ่ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบจากการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน
การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทบทวนและไตร่ตรองการสร้างวิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมายร่วม</li> <li>- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>- การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>- การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการร่วมทบทวนวิสัยทัศน์</li> <li>- การร่วมกำหนดทิศทางในอนาคต</li> <li>- การมีเป้าหมายร่วม</li> </ul>
การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a Strong Team)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างทีมที่เข้มแข็ง</li> <li>- การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน</li> <li>- การแบ่งปันและการกระจายอำนาจ</li> <li>- การสร้างความร่วมมือในการทำงาน</li> <li>- การแลกเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ</li> <li>- การร่วมกันทำงาน</li> <li>- การสร้างความร่วมมือ</li> <li>- การมีส่วนร่วมของคนต่างวัย</li> </ul>
การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the Change)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การมุ่งเน้นผลลัพธ์</li> <li>- การดำเนินงานร่วม</li> <li>- การมีปัญญาร่วม</li> <li>- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่</li> <li>- การแบ่งปันข้อมูล</li> </ul>

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบจากการ สังเคราะห์	องค์ประกอบจากการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน
การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the Individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาปัจเจกบุคคล</li> <li>- การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>- การปรับตัว</li> <li>- การเสริมสร้างทักษะ</li> <li>- การเห็นอกเห็นใจ</li> <li>- ส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนา</li> <li>- การมีจิตสำนึกทางสังคม</li> <li>- การพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้</li> </ul>
การมององค์รวม (Wholeness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรู้จักองค์การ</li> <li>- การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</li> <li>- การนำอย่างเป็นระบบ</li> <li>- การมององค์รวม</li> <li>- การสร้างเครือข่าย</li> </ul>

จากตาราง 3 ผลสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างทีมที่เข้มแข็ง 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 4) การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ 5) การมององค์รวม โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำร่วมแต่ละด้านมีนิยามปฏิบัติการและตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

#### 1.1 นิยาม

Senge (2006) ให้ความหมายการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมว่า หมายถึง วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อน จากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใฝ่ใจให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน

คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวหรือดั่งที่เรียกกันว่า “Walk the Talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (Turn Vision Into Action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proactive) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reactive) โดย Senge เห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ 1) อะไร : ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร 2) ทำไม : ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคม เช่นไร 3) อย่างไร : เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละและอดทน

Kotter and Cohen (2012) ได้นิยามการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า ผู้นำจะต้องร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยทีมขับเคลื่อนที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมกันให้คำตอบเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะต้อง ดำเนินไปได้อย่างชัดเจน เช่น องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ขององค์กรแบบใหม่ จะต้องเป็นอย่างไร อะไรที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลง วิธีใด ดีที่สุดในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงใดที่เสี่ยงเกินกว่าจะยอมรับได้ คำตอบที่ดีจะส่งผลให้องค์การพร้อมสำหรับการมุ่งไปสู่อนาคตที่สดใส บ่อยครั้งที่ทีมขับเคลื่อนไม่ได้กำหนดทิศทางที่ชัดเจนหรือมีวิสัยทัศน์ที่ไม่สมเหตุผล ซึ่งทั้งหมดนี้อาจสร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวงให้กับองค์กรและสร้างความทุกข์ทรมานให้กับคนในองค์กร กล่าวคือการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม คือการที่ทุกคนในองค์กร จะต้องร่วมกัน “วาดภาพในอนาคต” ขององค์กร

Brookes (2017) ให้ความหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า คือ การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ค้นหาความเป็นไปได้ในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน อันจะนำไปสู่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน

Kuenkel and others (2021) ให้นิยามว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม คือ การมองหาความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Possibilities) โดยดึงเอาความปรารถนาของมนุษย์มา กำหนดอนาคตที่ดีกว่าร่วมกัน (Co-Create) ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์และระบุเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้



ผู้คนเปลี่ยนวิธีคิดและการกระทำ และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างไว้ (Co-Developing) กำหนดทิศทางในอนาคต (Future Orientation) โดยมุ่งเน้นเรื่อง ศักยภาพหรือโอกาส และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) สร้างแรงบันดาลใจ มีความเด็ดขาด (Decisiveness) มุ่งมั่น ตั้งใจ ติดตามและมีการประเมินความก้าวหน้า

ประมวล วะสี (2559) นิยามการกำหนดหนวิสัยทัศน์ร่วมว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างพลังงานทางสังคม เพราะทุกคนต่างก็มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ทางสังคมที่จะเคลื่อนสู่ออนาคตได้อย่างสง่างาม และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคที่ยากลำบากไปได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546ข) ให้ความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมว่า เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีตหรือย่ำอยู่ที่ปัจจุบัน และอนาคตต้องยาวนานพอที่จะไม่ทำให้เราลุกลี้ลุลจนเพราะเตรียมอะไรไม่ทัน ถ้าภาพสั้นมาก ๆ จะกลายเป็นเพียงเป้าหมายเท่านั้น ซึ่งวิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพแงบวกสะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบัน เพราะไม่มีใครอยากมีภาพแงบลบ แ่ลง ตกต่ำลง หากมีวิสัยทัศน์จริง จะต้องตอบได้ว่าอีก 5 ปี 10 ปี องค์การเราจะเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้า เป็นการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหา และมองก้าวข้ามปัญหาไปแล้ว ไม่เพื่อฝันแต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจัง สะท้อนความพร้อม ศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็พลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้

กล่าวโดยสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมองหาความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งบรรลุ โดยร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์บริบทองค์การเพื่อร่วมกันกำหนดอนาคตที่ดีกว่า ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์และระบุเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้สมาชิกเปลี่ยนวิธีคิดและการกระทำ และการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นใช้ศักยภาพและโอกาสเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น มีการเสริมพลังอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจ มุ่งมั่น ตั้งใจ และติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 ตัวชี้วัด

Brookes (2017) อธิบายการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันไว้ว่าประกอบด้วย การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน

Kotter and Cohen (2012) อธิบายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 1) การร่วมกันพยายามมองอนาคตที่เป็นไปได้ 2) วิสัยทัศน์ต้องชัดเจน ถึงขั้นที่สามารถบรรยายได้ภายในหนึ่งนาทีหรือเขียนจบในหนึ่งหน้ากระดาษ 3) วิสัยทัศน์นั้นกระตุ้นความรู้สึกกระตุ้นความมุ่งมั่นต่อทุกคนในองค์การ

Kuenkel and others (2021) กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า ประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทางในอนาคต (Future Orientation) โดยมุ่งเน้นเรื่องศักยภาพหรือโอกาส และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น 2) มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) สร้างแรงบันดาลใจ 3) มีความเด็ดขาด (Decisiveness) มุ่งมั่น ตั้งใจ ติดตามและมีการประเมินความก้าวหน้า

ประเวศ วะสี (2559) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการนำเอาปัญหาขององค์การมาทำการสังเคราะห์ใหญ่ โดยการที่ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสังเคราะห์ มองให้เห็นถึงแนวโน้มในอนาคต พยากรณ์อนาคต ทิศทางที่ควรจะเป็น แล้วนำผลของการสังเคราะห์มาร่วมกัน วิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน เพื่อแสวงหาวิสัยทัศน์ที่ทุกคนมีความเห็นพ้องตรงกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า โดยวิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพแง่บวกสะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบัน และเป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้า เป็นการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหา และมองก้าวข้ามปัญหา ไม่เพ้อฝันแต่ต้องสะท้อนเป็นภาพจริง สะท้อนความพร้อม ศักยภาพ ในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม

ตัวชี้วัด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	แหล่งสืบค้น					
	Brookes (2017)	Kuenkel and others (2021)	ประเวศ วะสี (2544)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546ข)	ความถี่ (Frequency)	ผลการสังเคราะห์
1) การพยากรณ์และกำหนดทิศทางในอนาคต	✓	✓	✓	✓	4	✓
3) การเสริมอำนาจและสร้างแรงบันดาลใจ		✓		✓	2	✓
4) ความมุ่งมั่นตั้งใจ ติดตามและประเมินความก้าวหน้า		✓		✓	2	✓

จากตาราง 4 แสดงผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้นำเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ ได้มาซึ่งตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ทั้งสิ้น 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การพยากรณ์และกำหนดทิศทางในอนาคต 2) การเสริมอำนาจและสร้างแรงบันดาลใจ 3) ความมุ่งมั่นตั้งใจ ติดตามและประเมินความก้าวหน้า

## 2. การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a Strong Team)

### 1.1 นิยาม

Kellogg Foundation (2007) อธิบายถึงความหมายของ การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a Strong Team) ไว้ว่า เป็นการค้นหาภาวะผู้นำร่วมในตัวบุคคลซึ่งกระจายอยู่ในทุกพื้นที่ขององค์กร โดยเริ่มจากการรู้จักผู้อื่น เคารพและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกและร่วมกันปฏิบัติงาน

Kotter and Cohen (2012) นิยามการสร้างทีมที่เข้มแข็งไว้ว่า เป็นการที่ผู้นำพาคนในองค์กรมารวมตัวกัน ร่วมกันสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ท่วมเทด้วยหัวใจ และรู้จักการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดเป็นทีมที่เข้มแข็ง สามารถนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Maxwell (2013) ให้นิยามการสร้างทีมที่แข็งแกร่งไว้ว่า เป็นสามารถแก้ไขร่วมกันได้ และปัญหาน้อยมากที่เราสามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเอง โดยการมีคนที่เหมาะสมในสถานที่ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีม คนผิดในที่ผิดสร้างการถดถอย (Regression) คนผิดในสถานที่ที่เหมาะสมสร้างความผิดหวัง (Frustration) คนที่ใช่ในที่ผิดสร้างความสับสน (Confusion) บุคคลที่เหมาะสมในสถานที่ที่เหมาะสมสร้างทีมที่เข้มแข็งอย่างเท่าทวีคูณ (Multiplication) ให้โอกาสบุคคลที่เป็นจุดอ่อนในทีมซึ่งอาจสามารถเป็นดาราในทีมอื่นได้ วิสัยทัศน์ที่ดีมาก่อนความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ทีมที่เปิดรับวิสัยทัศน์จะมีสมาธิ มีพลัง และมั่นใจ รู้ว่ามันกำลังมุ่งหน้าไปที่ไหนและทำไมมันถึงไปที่นั่น

Kuenkel and others (2021) นิยามว่า การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a Strong Team) คือ การสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วม (Co-Ownership) ร่วมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและมีความหมาย สร้างความไว้วางใจและความสามัคคี เสริมสร้างการเชื่อมต่อเครือข่าย ส่งเสริมการดำเนินการร่วมกันที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ค้นหากระบวนการที่มีคุณภาพ (Process quality) การสร้างการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบบเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นระบบ การเชื่อมต่อ (Connectivity) ส่งเสริมความสามัคคีในการทำงาน ร่วมกันและร่วมสร้างเครือข่าย การปฏิบัติร่วม (Collective Action) ขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ให้ความหมายไว้ว่า กลุ่มบุคคลที่มีการแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน แต่ยังทำงานอย่างประสานสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งร่วมกัน โดยที่ต่างคนต่างมีพันธะความผูกพันต่อกัน ทีมงาน ไม่ใช่เพียงเพื่อนร่วมงานแต่เป็นชีวิตที่พันผูกกันด้วยความรักความเข้าใจ และเป้าหมายร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) ให้ความหมายว่า การสร้างทีมงาน คือ กระบวนการในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกซึ่งเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการปรับเปลี่ยนและปฏิบัติให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง เป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้อง ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น ดังนั้นการสร้างและพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง จะต้องเริ่มต้นจากการออกแบบทีมงานให้สามารถสร้างผลผลิตให้เท่ากับ หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การกำหนด ขณะเดียวกันทีมงานก็จะสร้างความพอใจให้กับสมาชิกและจะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเรียนรู้ และทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการในการพัฒนาที่งานจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคย มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน และต้องติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2565) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคลยกระดับการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นหลักการให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงาน ใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้ความสนใจต่อขบวนการในการทำงานและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ปารวี สยัตพานิช (2563) การสร้างทีม หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจพฤติกรรมของคนที่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน และทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา และหาทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์การที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการสร้างทีมที่เข้มแข็ง มีความสามัคคี และมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นการทำงานที่ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายด้วย

โดยสรุป การสร้างทีมที่เข้มแข็ง หมายถึง การกระตุ้นความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิก การสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีความพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน แต่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนซึ่งกันและกัน เป็นการรวมสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ และการสร้างข้อผูกพันร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคี ความทุ่มเท ความไว้วางใจและให้เกียรติกัน

## 1.2 ตัวชี้วัด

Kellogg Foundation (2007) นำเสนอองค์ประกอบของการสร้างทีมที่เข้มแข็งไว้ดังต่อไปนี้ 1) ค้นหาพรสวรรค์ของสมาชิก รู้จุดแข็งจุดอ่อน เคารพความแตกต่าง (Know the Others, Discover the Gifts, Wisdom) 2) สร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ร่วมกำหนดเป้าหมาย ที่ช่วยให้สมาชิกเชื่อมต่อกันในช่วงเวลาที่ยากลำบาก (Create Shared Purpose) 3) การดำเนินการร่วมกัน เสริมสร้างความเป็นผู้นำร่วมด้วยการทำงานร่วมกันเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของคุณ รับผิดชอบซึ่งกันและกัน (Collective Action) 4) รวมพันธมิตรใหม่ สร้างกระบวนการและโครงสร้างเพื่อรองรับการทำงานต่อเนื่อง เชิญและเลี้ยงดูสมาชิกใหม่ แบ่งปันบทเรียนของคุณ (Include New Partners) แบ่งปันประสบการณ์ แบ่งปันความรู้ สร้างผู้นำรุ่นใหม่ (Invite and Nurture New Members; Share Your Lessons.)

Friedrich and others (2009) กระบวนการสร้างในการสร้างสร้างทีมที่เข้มแข็ง ที่มีส่วนช่วยให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่องานหรือองค์การนั้น ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า 1) สมาชิกทุกคนในทีมไม่จำเป็นต้องเท่าเทียมกัน 2) ในทีมจะต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการนำรวมเป็นกระบวนการที่อาศัยการใช้ข้อมูลเป็นสำคัญ 3) กระบวนการตัดสินใจของการนำรวมสามารถเป็นแบบแนวตั้งที่ผู้นำสูงสุดตัดสินใจ หรือแบบแนวราบที่ตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม 4) บทบาทผู้นำไม่ตายตัวที่ใครคนใดคนหนึ่ง สามารถแปรเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เรียกร่องคุณลักษณะของผู้นำ ที่ต่างกัน 5) การส่งต่อและกระจายข้อมูลระหว่างสมาชิกในทีมและระหว่างเครือข่าย มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน 6) การนำรวมเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนกับระบบ

Kuenkel and others (2021) ระบุว่า การสร้างทีมที่เข้มแข็งประกอบด้วย 1) การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ด้วยกระบวนการที่มีคุณภาพ (Process Quality) 2) การเชื่อมต่อส่งเสริมความสามัคคีในการทำงานร่วมกันและร่วมสร้างเครือข่าย (Connectivity) 3) การปฏิบัติร่วม ขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน (Collective Action)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546ก) เมื่อคิดจะสร้างทีม ความจริงใจต่อกันเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีม การสร้างความสัมพันธ์ในทีมที่ยั่งยืนภาวะต้องออกจากใจไม่ใช่เสแสร้งเสถียรหลักการสร้างทีมงาน 5 ประการ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์เดียวกัน มีผู้นำที่เหมาะสม จัดทีมให้มีความสามารถเสริมกัน สร้างการมีส่วนร่วมเสมอ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม การสร้างทีมที่เข้มแข็งเพื่อขับเคลื่อนองค์การ ทุกคนในทีมต้องทำงานไม่ใช่เพราะเป็นคนงานแต่เพราะเป็นทีมงานเดียวกัน จำแนกได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วม เป็นการเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของ ยิ่งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมากขึ้นความร่วมมือของทีมงานก็จะมากขึ้น ช่วยกันสาธยายชี้จุดบกพร่อง แล้วแก้ไขจนไม่มีที่ติ 2) ฝึกอบรมและพัฒนา ส่งเสริมให้เป็นนักเรียนรู้เต็มโตขึ้นในศักยภาพอย่างครบถ้วนทุกด้าน และที่สำคัญต้องถ่ายทอดวิชาให้คนอื่นได้ด้วย การสอนและการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจการทำงานยิ่งขึ้น งานมีประสิทธิภาพขึ้นและสนับสนุนกันและกันได้ดีมากขึ้น โดยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทีมงานต้องต่อเนื่องทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการสอนกันในทีมเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรจนถึงขีดสุด 3) กระจายงาน การกระจายงานเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกันและกันเป็นทวีคูณเพราะทุกคนจะได้ทำในสิ่งที่ควรทำอย่างแท้จริง ปรัชญาการกระจายงานคือ ไม่ทำสิ่งที่คนอื่นทำได้ เพื่อจะสามารถทำสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้ ข้อพิจารณาในการกระจายงานคือ ภาพรวมที่ดีที่สุด ทำงานได้มากที่สุด และคุณภาพดีที่สุด ผู้นำที่รู้จักกระจายงานอย่างถูกต้องจะมีโอกาสนำทีม

ประสบความสำเร็จได้มากกว่า อาจเป็นได้ว่ามีงานที่เราต้องทำเองไม่สามารถกระจายให้คนอื่นได้ แต่ไม่ใช่ทุกงาน การกระจายงานจะทำให้เราไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำเพราะหากผู้นำไม่ปล่อยให้ตัวเองยุ่งเกินไปกับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ย่อมมีเวลากับงานชิ้นสำคัญมากขึ้น และการมีระเบียบประวัติดีมีงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อเราจะสามารถพิจารณาขอบข่ายกระจายงานได้อย่างสมจริง อย่างน้อยที่สุดผู้นำทีมควรจะต้องรู้จักความสามารถ การศึกษา ความชำนาญ ความชอบ บุคลิกลักษณะของทีมงาน เพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีนำมาซึ่งการประสานงานซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของทีม ผู้ส่งสารต้องส่งสารด้วยความชัดเจน ตรงความหมายกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อ เพื่อให้ข่าวสารไม่ผิดเพี้ยนบิดเบือน ผู้สื่อสารที่พูดไม่รู้เรื่องส่วนใหญ่ก็เพราะยังไม่ชัดเจนว่าต้องการจะสื่ออะไร การสื่อสารกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องพูดมาก บางครั้งอวัจนภาษาอย่างการตบไหล่เบา ๆ ก็ให้กำลังใจทีมงานได้มากนัก การตอบสนองของทีมงานจะเป็นตัวบอกว่าเราสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญทำให้ทีมงานมีกำลังใจและทำงานจนประสบความสำเร็จ คนสามารถทำสิ่งเดียวกันโดยไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจเดียวกัน บางคนทำงานเพื่อความอยู่รอด ต้องการความมั่นคง ต้องการการยอมรับหรือบางคนพอใจจะทำก็ทำ ดังนั้น ผู้นำทีมต้องรู้ถึงความต้องการของคนในทีมและหาวิธีการมอบสิ่งนั้นให้เขา ด้วยความรัก ความเข้าใจ ความผูกพันอย่างอบอุ่นซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถถนอมรักษาแรงจูงใจที่ถูกต้องในการทำงานร่วมกันไว้ได้อย่างดี การได้ทำงานที่ตนถนัดและชอบไม่เพียงจะช่วยให้เขาเกิดความกระตือรือร้นทุ่มเทในงานมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาความชำนาญและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย ผู้นำทีมต้องรู้จักสร้างบรรยากาศที่ตอบสนองแรงจูงใจแต่ละคนบนพื้นฐานความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเข้าใจความต้องการของทีมงาน ทำให้ทีมงานได้รับการตอบสนองความต้องการขณะเดียวกันยังช่วยให้บรรลุเป้าหมายของทีมควบคู่ไปด้วย 6) สร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงานไม่อาจใช้อำนาจบังคับให้เกิดขึ้นได้ แต่ต้องเกิดจากการตัดสินใจส่วนตัว การทำทนายทีมงานเป็นกุญแจไขประตูแห่งความมุ่งมั่น หากผู้นำไม่กล้าทำทนาย ความมุ่งมั่นของทีมงานจะไม่เกิดขึ้น การทำทนายจะทำให้คนเกิดกำลังใจ เกิดความฮึกเหิมในการทำงาน ก้าวข้ามพรมแดนแห่งขีดจำกัดของศักยภาพไปสู่การทำความที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) นำเสนอคุณลักษณะของการสร้างทีมที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย 2) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการแสดงออก 3) สมาชิกในทีมเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ 4) แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็น

เอกฉันท์ 5) สมาชิกในทีมมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 6) ทีมต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์

จากการศึกษาและวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างทีมที่เข้มแข็งข้างต้น สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างทีมที่เข้มแข็ง ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างทีมที่เข้มแข็ง

ตัวชี้วัด การสร้างทีมที่เข้มแข็ง	แหล่งสืบค้น						ผลการสังเคราะห์
	Kellogg Foundation (2007)	Friedrich and others (2009)	Kuenkel and others (2021)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546ก)	ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548)	ความถี่ (Frequency)	
1) รู้จุดแข็งจุดอ่อนเคารพความแตกต่าง	✓				✓	2	✓
2) สมาชิกเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ	✓	✓	✓		✓	4	✓
3) ส่งเสริมความสามัคคีในการทำงาน	✓	✓	✓			3	✓
4) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออก	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
5) มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		✓		✓	✓	3	✓
6) สมาชิกทุกคนในทีมไม่จำเป็นต้องเท่าเทียมกัน		✓				1	
7) สร้างบรรยากาศให้เกิดแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง				✓		1	
8) การกระจายงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน				✓		1	
9) สร้างความท้าทายความมุ่งมั่นในการทำงาน				✓		1	

จากตาราง 5 แสดงผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างทีมที่เข้มแข็ง ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้นำเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ ได้ตัวชี้วัดการสร้างทีมที่เข้มแข็ง 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) รู้จุดแข็งจุดอ่อนเคารพความแตกต่าง



2) สมาชิกเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ 3) ส่งเสริมความสามัคคีในการทำงาน 4) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออก 5) มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the Change)

#### 3.1 นิยาม

Kellogg Foundation (2007) ให้ความหมายของการสร้างการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการที่ผู้นำต้องค้นหาความถนัดหรือความสามารถของบุคคลซึ่งมีภาวะผู้นำร่วมในองค์กร และร่วมกันสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร เพื่อก่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและสามารถขับเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างไว้ได้อย่างยั่งยืน

Kotter and Cohen (2012) ให้ความหมาย การสร้างการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำกระตุ้นให้คนในองค์กรรู้สึกต่าง ไม่ใช่การคิดต่าง หัวใจของการสร้างการเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนที่หัวใจไม่ใช่เปลี่ยนที่สมอง โดยผ่านกระบวนการ “การมองเห็น การรู้สึก และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง” เป็นการกระตุ้นให้คนในองค์กร ลงมือทำด้วยการแสดงให้เห็น เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ทุกคนในองค์กรเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

Owen (2018) ได้นิยามการสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนวิธีที่ทำงาน บางทีก็เปลี่ยนคนที่เราทำงานให้ รวมถึงสถานการณ์ที่ทำงานและงานที่เราทำเรา ต้องเรียนรู้กฎใหม่ ๆ ของการอยู่รอดและความสำเร็จ ซึ่งอาจจะส่งผลดีหรือไม่ดีก็ได้ ยังมี การเปลี่ยนแปลงมากเท่าไร ความเสี่ยงยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง คือการเผชิญหน้ากับการต่อต้านที่จริงจัง ผู้นำที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจะต้องเผชิญกับการต่อต้านที่จริงจัง

ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564) ให้นิยามการสร้างการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การสร้างพันธมิตรกับบุคคลและกัลยาณมิตรที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยความสัมพันธ์ของเครือข่ายแบ่งเป็นความสัมพันธ์แบบแน่นแฟ้น (Strong Ties) และความสัมพันธ์แบบหลวม (Weak Ties) เป็นคำที่ใช้อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ในแนวคิดการสร้างเครือข่าย โดยมองว่าบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งแบบสนิทแน่นแฟ้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความสัมพันธ์แบบหลวมจะใช้เวลาน้อยกว่าและง่ายกว่า แต่อาจต้องมีประเด็นที่สนใจร่วมกัน

โดยสรุป การสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิก ร่วมกันคิดและออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ การค้นหาความถนัดหรือความสามารถของสมาชิกที่มี อิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิกในองค์การเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวอย่างมีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น กระตุ้นให้สมาชิกร่วมแก้ปัญหาและ พัฒนาอย่างชาญฉลาดเพื่อนำพองค์การสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่าง ต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส และพร้อมรับความเสี่ยง

### 3.2 ตัวชี้วัด

Kellogg Foundation (2007) นำเสนอองค์ประกอบของการริเริ่มสร้าง การเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาพลังในการริเริ่มที่จะพัฒนาองค์การ โดยจำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กำหนดงาน สำรวจข้อกังวลและค่านิยมของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับงานกลุ่มของคุณ เก็บข้อมูล มองหาโอกาสต่าง ๆ (Define the Work) 2) จัดทำแผน วิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาแนวทางปฏิบัติที่ดี ที่สุดและริเริ่มสร้างแผนสำหรับการดำเนินการ (Make a Plan, Analyze Data, Consider Best Practices) 3) ดำเนินการตามแผน ทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อดำเนินการตามแผน ให้ปรับแผนตามที่คุณเรียนรู้จากงานของคุณ (Implement the Plan) 4) การขับเคลื่อนการนำร่วมไปตามวิสัยทัศน์ที่ ร่วมกันสร้างไว้ได้อย่างยั่งยืน (Sustain the Work)

Kotter and Cohen (2012) นำเสนอองค์ประกอบ 8 ประการ เพื่อการ สร้างการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การเพิ่มความรู้สึกเร่งด่วน 2) การสร้างทีมขับเคลื่อน 3) การ กำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม 4) การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ 5) การมอบอำนาจ 6) สร้างชัยชนะระยะ สั้น 7) ไม่ผ่อนคลายแรง 8) ปลุกฝังการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากลึก

Brookes (2017) การสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome Focus) พัฒนารอบการทำงาน (Developing a Framework) และขับเคลื่อน วัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ตามแผนที่วางไว้

จิตติกาญจน์ อัครกุล (2564) กล่าวถึงคุณลักษณะของการสร้างการ เปลี่ยนแปลง โดยการสร้างพันธมิตรกับบุคคลและกลายามิตรที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยมองว่าบุคคล จะมีความ สัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งแบบสนิทแน่นแฟ้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความสัมพันธ์แบบหลวมจะใช้เวลาน้อยกว่าและง่ายกว่า แต่อาจต้องมี ประเด็นที่สนใจร่วมกัน

จากการศึกษาและวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สรุปผลการ  
สังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด การสร้างการเปลี่ยนแปลง	แหล่งสืบค้น	Kellogg Foundation (2007)	Kotter and Cohen (2012)	Brookes (2017)	รฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564)	ความถี่ (Frequency)	ผลการสังเคราะห์
1) กำหนดงาน สำรองข้อกังวลและค่านิยมองค์กร		✓				1	✓
2) วิเคราะห์และริเริ่มพัฒนากรอบการทำงาน		✓		✓		2	✓
3) ดำเนินการตามแผนและร่วมปรับปรุงแผน		✓		✓		2	✓
4) การขับเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างอย่างยั่งยืน		✓	✓	✓	✓	4	✓
5) การเพิ่มความรู้สึกเร่งด่วน			✓			1	✓
6) การมอบอำนาจ			✓			1	✓

จากตาราง 6 แสดงผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย  
พิจารณาตัวชี้วัดที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้นำเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และมีความสอดคล้อง  
กับนิยามปฏิบัติการ ได้มาซึ่งตัวชี้วัดการสร้างการเปลี่ยนแปลง 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) กำหนดงาน สำรอง  
ข้อกังวลและค่านิยมองค์กร 2) วิเคราะห์และริเริ่มพัฒนากรอบการทำงาน 3) ดำเนินการตามแผน  
และร่วมปรับปรุงแผน 4) การขับเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างอย่างยั่งยืน 5) การเพิ่ม  
ความรู้สึกเร่งด่วน 6) การมอบอำนาจ

#### 4. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the Individual)

##### 4.1 นิยาม

Kellogg Foundation (2007) ให้ความหมายของการพัฒนาปัจเจกบุคคล  
ไว้ว่า เป็นการที่ผู้นำต้องแสดงศักยภาพทักษะและความสามารถของตน โดยเริ่มจากการรู้จักและเห็น

คุณค่าตนเอง รู้ถึงความชอบ ความถนัดของตน แบ่งปันความรู้ และพัฒนาศักยภาพทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถที่ตนมีอย่างเต็มที่

Brookes (2017) นิยามการพัฒนาปัจเจกบุคคล คือ การเสริมสร้างทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญเชิงลึก (Domain Knowledge) ให้เกิดกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสาย ข้ามศาสตร์ ซึ่งเป็นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร สมาชิกทุกคนจะสามารถร่วมกันเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที

ฐิติกาญจน์ อัครสกุล (2564) ให้ความหมาย การพัฒนาปัจเจกบุคคลว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มักถูกมองว่ามีความสำคัญต่อการทำงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไรก็ตามองค์ประกอบด้านนี้อาจไม่ได้นำมาใส่ไว้ในทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมที่ผ่านมาหรือให้ความสำคัญเท่าใดนัก แต่จากข้อค้นพบในพื้นที่พบว่าศักยภาพและองค์ความรู้ของบุคคลมีความสำคัญต่อการสร้างกระบวนการนำร่วมในพื้นที่เป็นอย่างดี

โดยสรุป การพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง การกระตุ้นให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง การมีสำนึกทางสังคม การเห็นอกเห็นใจ การแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาศักยภาพความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถที่ตนมีอย่างเต็มที่ และพัฒนาทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสายงานและข้ามศาสตร์ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสมาชิกทุกคนสามารถร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันท่วงที

#### 4.2 ตัวชี้วัด

Kellogg Foundation (2007) นำเสนอการพัฒนาปัจเจกบุคคลไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) รู้จักเรื่องราวและคุณค่าของตนเอง ใช้เวลาในการรู้ว่าคุณเป็นใครและสิ่งที่คุณเสนอมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของตนเอง (Know Your Own Story and Values) 2) ค้นหาความชอบของคุณ ภายในวิสัยทัศน์ของกลุ่ม รู้ถึงความหลงใหลในตัวเอง คุณจะทำอะไรเพื่อสนับสนุนงานของกลุ่ม คุณต้องเรียนรู้อะไรเพื่อที่จะทำเช่นนั้น (Name Your passion) 3) ใช้ความถนัด เสียสละตน ให้คำมั่นสัญญาว่าจะทำงานและทำตามสิ่งที่คุณบอกว่าจะทำ เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ (Contribute Your Gifts) 4) ช่วยพัฒนาผู้อื่น ไตร่ตรองถึงสิ่งที่คุณได้เรียนรู้ คุณจะเชื่อมต่อกับงานอย่างไร คุณจะแบ่งปันการเรียนรู้ของคุณอย่างไร (Help Develop Others)

Brookes (2017) กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญเชิงลึกให้เกิดกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้าม

สาย ข้ามศาสตร์ ซึ่งเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร สมาชิกทุกคนจะสามารถร่วมกันเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างทันที่

ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564) กล่าวว่า องค์ความรู้สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคคล ได้แก่ วิธีคิดอย่างเป็นกระบวนการ ที่มองว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบสังคมมีความสัมพันธ์กัน และไม่ใช่แค่เพียงความสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมา แต่มักเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน หรือเป็นความสัมพันธ์ทางอ้อม การคิดรูปแบบนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าปัญหาต่าง ๆ มีรากฐานมาจากอะไร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาปัจเจกบุคคลข้างต้น สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาปัจเจกบุคคล ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาปัจเจกบุคคล

ตัวชี้วัด การพัฒนาปัจเจกบุคคล	แหล่งสืบค้น				
	Kellogg Foundation (2007)	Brookes (2017)	ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564)	ความถี่ (Frequency)	ผลการสังเคราะห์
1) มุ่งพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ	✓	✓		2	✓
2) ค้นหาความชอบความหลงใหลของตน	✓			1	✓
3) เปิดรับและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่	✓	✓	✓	3	✓
4) แบ่งปันความรู้ช่วยพัฒนาผู้อื่น	✓		✓	2	✓
5) พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเชิงลึก		✓	✓	2	✓

จากตาราง 7 แสดงผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้นำเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ ได้มาซึ่งตัวชี้วัดการพัฒนาปัจเจกบุคคล 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มุ่งพัฒนาความสามารถในการ

เป็นผู้นำ 2) ค้นหาความชอบความหลงใหลของตน 3) เปิดรับและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ 4) แบ่งปันความรู้ช่วยพัฒนาผู้อื่น 5) พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเชิงลึก

## 5. การมององค์รวม (Wholeness)

### 5.1 นิยาม

Kuenkel and others (2021) ให้ความหมายของการมององค์รวมไว้ว่าเป็นการสร้างรูปแบบการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโดยเชื่อมต่อกับเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น ดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ปรับปรุงผลงานของเราอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนและสร้างเครือข่ายการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียวร่วมกัน เป็นรูปแบบการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโดยเชื่อมต่อกับเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้นและสร้างผลกระทบตามบริบทด้วยกิจกรรมการทำงานร่วมกัน หมายความว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องส่งเสริมความสามารถของมนุษย์ให้สัมพันธ์กับระบบที่ใหญ่ขึ้นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาโลกที่นอกเหนือไปจากความสนใจของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่างร่วมกัน

O'Neill and Brinkerhoff (2017) ให้ความหมายการมององค์รวมไว้ว่าเมื่อผู้คนเชื่อมโยงกับจิตใจ ร่างกาย และจิตวิญญาณ กล่าวคือเมื่อมนุษย์มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะส่งผลให้องค์การและระบบทั้งหมดจะได้รับประโยชน์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561) ให้ความหมายของการมององค์รวมไว้ว่าผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะมองภาพรวมทั้งหมด มองเห็นภาพองค์รวมชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้สำเร็จ ในการขับเคลื่อนอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และรู้ว่าทำคนเดียวไม่ได้ ทุกคนต้องร่วมมือกัน จึงต้องมีการกำหนดพันธกิจ ภารกิจต่าง ๆ ทั้งงานเล็กงานใหญ่ กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะสั้น และ ระยะยาว ให้ชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระจายความรับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ว่า ต้องทำอะไรบ้าง และทำให้เข้าใจชัดเจนว่า ทุกงานที่ทำนั้นมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมทั้ง สามารถปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้ มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อเชื่อมเป้าหมายใหญ่

Checkland (1999) ให้ความหมายว่า การมององค์รวม Wholeness หรือ Holistic เป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติของการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งเป็นการคิดถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มองภาพรวมอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิด หรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว กล่าวคือการมองอย่างองค์รวม เป็นการประเมินองค์ประกอบ ของสถานการณ์หรือสภาพปัญหาของหน่วยงาน ในภาพรวมทั้งหมด

ธนายุทธ สิริรัตนานนท์ (2560) ให้ความหมายการมององค์รวมว่า เป็นวิธีการมองเชิงภาพรวม (Big Picture) ของเป้าหมาย ปัญหา หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยตระหนักถึงองค์ประกอบ (Element) ย่อยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งในแง่องค์ประกอบที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จ หรือในแง่สาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหา ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจบางอย่าง เป็นการมองรอบด้านให้ได้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ให้ครบถ้วนมากที่สุด เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

โดยสรุป การมององค์รวม หมายถึง การเข้าใจองค์การ สามารถสะท้อนความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การและกับเครือข่ายภายนอก สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมอบหมายความรับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ว่าต้องทำอะไร และประสานสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีความไวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติได้อย่างทันท่วงที

## 5.2 ตัวชี้วัด

Senge (2006) กล่าวว่า การมององค์รวมเป็นลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ซึ่งประกอบด้วย 1) คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แนวแนในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ 2) คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด 3) เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

O'Neill and Brinkerhoff (2017) นำเสนอการมององค์รวมว่า ประกอบด้วย 1) นำทางการสนทนาที่ยากลำบากและความขัดแย้งอย่างเชี่ยวชาญ (Skillfully navigate difficult conversations and conflict) เป็นผู้นำในการสนทนาที่ยากและมีความขัดแย้งกันได้อย่างชำนาญ มีทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญในการไกล่เกลี่ยบทสนทนาที่ยากลำบากและมีความขัดแย้ง กล่าวคือ เป็นผู้นำให้ทุกคนสามารถร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนกันอย่างราบรื่น และ 2) ฝึกตนเองและเสริมสร้างความยืดหยุ่น (Practice self-care and build resiliency) ฝึกตนเองให้เป็นคนยืดหยุ่นได้พอดี ปล่อยวางอีโก้ ยืดหยุ่นปรับตัวไปตามสถานการณ์

Kuenkel and others (2021) นำเสนอการมององค์รวม ซึ่งจำแนกออกได้ 3 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มองให้เห็นภาพรวมของบริษัท (Contextuality) 2) วางแผนการปฏิบัติและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support) เพื่อเป็นการปลูกฝังจิตวิญญาณของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน 3) กระจายความรับผิดชอบ (Contribution) ให้ทุกคนที่ส่วนร่วมรับรู้ว่าต้อง

ทำอะไรบ้าง และทำให้ทุกคนเข้าใจชัดเจนว่า ทุกงานที่ทำนั้นมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงระหว่างทางเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามแผนที่วางไว้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561) นำเสนอการมององค์รวมไว้ว่า 1)

มองเห็นภาพองค์การอย่างชัดเจน 2) การวางแผนปฏิบัติการร่วมกัน 3) กระจายความรับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ ว่า ต้องทำอะไรบ้าง 4) มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อเชื่อมเป้าหมายใหญ่

จากการศึกษาและวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมององค์รวมข้างต้น สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมองอย่างองค์รวม ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมองอย่างองค์รวม

ตัวชี้วัด การมององค์รวม	แหล่งสืบค้น					
	Senge (2006)	O'Neill and Brinkerhoff (2017)	Kuenkel and others (2021)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561)	ความถี่ (Frequency)	ผลการสังเคราะห์
1) คิดเป็นกลยุทธ์	✓				1	
2) คิดทันการณ์	✓	✓			2	✓
3) เล็งเห็นโอกาส	✓	✓			2	✓
4) มองเห็นบริบทภาพรวมขององค์การ			✓	✓	2	✓
5) วางแผนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน			✓	✓	2	✓
6) กระจายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน			✓	✓	2	✓

จากตาราง 8 แสดงผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมองอย่างองค์รวม พิจารณาตัวชี้วัดที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้นำเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ ได้ตัวชี้วัดการมองอย่างองค์รวม 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) คิดทันการณ์ 2) เล็งเห็นโอกาส 3) มองเห็นบริบทภาพรวมขององค์การ 4) วางแผนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 5) กระจายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน



จากการศึกษานิยาม และการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบแต่ละด้านของ  
ภาวะผู้นำร่วม สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด ได้  
ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1) การกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม	การมองหาความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อกำหนด เป้าหมายระยะยาวที่มุ่งบรรลุ โดยร่วมกับสมาชิก วิเคราะห์บริบทองค์การเพื่อร่วมกันกำหนดอนาคตที่ ดีกว่า ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์และระบุเป้าหมาย ร่วมกัน ช่วยให้สมาชิกเปลี่ยนวิธีคิดและการกระทำ และการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นใช้ศักยภาพและ โอกาสเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดี ขึ้น มีการเสริมพลังอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจ มุ่งมั่น ตั้งใจ และติดตามประเมินความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	1) การพยากรณ์และ กำหนดทิศทางใน อนาคต 2) การเสริมอำนาจและ สร้างแรงบันดาลใจ 3) ความมุ่งมั่นตั้งใจ ติดตามและประเมิน ความก้าวหน้า
2) การสร้างทีม ที่เข้มแข็ง	การกระตุ้นความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิก การสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยทุกคนมี ส่วนผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีความ พร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่เอาตัวเองเป็น ศูนย์กลางในการทำงาน แต่ยอมรับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมงาน เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนซึ่งกัน และกัน เป็นการรวมสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมา ร่วมกันปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ และการสร้างข้อผูกพัน ร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคี ความทุ่มเท ความ ไว้วางใจและให้เกียรติกัน	1) รู้จุดแข็งจุดอ่อน เคารพความแตกต่าง 2) สมาชิกเต็มใจรับ หน้าที่เป็นผู้นำ 3) ส่งเสริมความสามัคคี ในการทำงาน 4) เปิดโอกาสให้ทุกคน ได้แสดงออก 5) มีการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
3) การสร้างการเปลี่ยนแปลง	การกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิกร่วมกันคิดและออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ การค้นหาความถนัดหรือความสามารถของสมาชิกที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิกในองค์การเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวอย่างมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น กระตุ้นให้สมาชิกร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างชาญฉลาดเพื่อนำพองค์การสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส และพร้อมรับความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดงาน สำรองข้อกังวลและค่านิยมองค์การ</li> <li>2) วิเคราะห์และริเริ่มพัฒนากิจกรรมการทำงาน</li> <li>3) ดำเนินการตามแผนและร่วมปรับปรุงแผน</li> <li>4) การขับเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างอย่างยั่งยืน</li> <li>5) การเพิ่มความรู้สึกเร่งด่วน</li> <li>6) การมอบอำนาจ</li> </ol>
4) การพัฒนาปัจเจกบุคคล	การกระตุ้นให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง การมีสำนึกทางสังคม การเห็นอกเห็นใจ การแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถที่ตนมีอย่างเต็มที่ และพัฒนาทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสายงานและข้ามศาสตร์ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสมาชิกทุกคนสามารถร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันที่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มุ่งพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ</li> <li>2) ค้นหาความชอบความหลงใหลของตน</li> <li>3) เปิดรับและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่</li> <li>4) แบ่งปันความรู้ช่วยพัฒนาผู้อื่น</li> <li>5) พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเชิงลึก</li> </ol>

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
5) การมอง องค์รวม	การเข้าใจองค์การ สามารถสะท้อนความเชื่อมโยงเชิง ปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาขององค์ประกอบต่าง ๆ ใน องค์การและกับเครือข่ายภายนอก สามารถสร้างพลัง ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การให้ บรรลุเป้าหมายรวมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีแผน ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมอบหมายความรับผิดชอบให้ ทุกคนรับรู้ว่าจะทำอะไรและประสานสัมพันธ์กับส่วน อื่น ๆ อย่างไร เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีความไว ต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยน การปฏิบัติได้อย่างทันท่วงที	1) คิดทันการณ์ 2) เล็งเห็นโอกาส 3) มองเห็นบริบท ภาพรวมขององค์การ 4) วางแผนและ สนับสนุนซึ่งกัน และกัน 5) กระจายความ รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน

### หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 1. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley and Velsor (2004) ได้นำเสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือระดับองค์การแต่เป้าหมายอันดับแรกคือการพัฒนาความสามารถของบุคคล
2. การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้
3. การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรมแต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการ

พัฒนาในวัยเด็กบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่และสิ่งสำคัญคือในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้มาได้

Lombardo and Eichinger (2010) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดทฤษฎี 70:20:10 ในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Google, American Express, Coca-Cola, Microsoft และบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ถือกำเนิดขึ้นในช่วงกลางทศวรรษ 1990 จากการสำรวจศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาการเรียนรู้ของผู้บริหารกว่า 200 คน จนเกิดเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ตามอัตราส่วน 70:20:10 ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพตนเองจากหลักการ ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Experiential Learning) หมายถึง ร้อยละ 70 ของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการได้ลงมือปฏิบัติงานจริง

2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Social Learning) หมายถึง ร้อยละ 20 ของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Formal Learning) คือ ร้อยละ 10 ของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและโปรแกรมต่าง ๆ

DuBrin (2022) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่า การรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์ มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

กนกอร สมปราษฎ์ (2555) กล่าวถึงหลักการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำทั้งในระดับบุคคลและในระดับกลุ่ม โดยการพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการเรียนรู้ และการสร้างวินัยด้วยตนเอง โดยมีปัจจัยที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) การศึกษาประกอบด้วยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากงาน การศึกษาจากผู้อื่น การศึกษาจากข้อผิดพลาดและการศึกษาจากการฝึกอบรม 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโส

อภิรุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุดและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาสได้ติดตามห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรม สัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2558) ในวารสารจดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวว่า ตัวเลข 70/20/10 ที่เราพบเห็น ในทุกวันนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพียงแต่ในอดีตเป็นหลักที่ใช้ในด้าน

การศึกษาหาความรู้ของคน ตั้งแต่ทศวรรษ 1960 รูปแบบของการเรียนรู้และพัฒนาดังกล่าว ได้มีการศึกษาวิจัยและสังเกตการณ์ตลอดต่อเนื่องกันมา จนถึงปัจจุบันได้ใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนมากขึ้น อัตราส่วน 70:20:10 ที่มักใช้ไปเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาในช่วงแรกนั้น ไม่เพียงแต่อยู่บนฐานของผลการศึกษาโดย CCL (Center for Creative Leadership) เท่านั้น แต่จากการสำรวจและข้อมูลเชิงประจักษ์อื่น ๆ ล้วนแต่ชี้ให้เห็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่าการเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งของงานในกระบวนการ ในขณะที่เหลือเกิดขึ้นรอบ ๆ งานและนอกเหนืองาน สิ่งที่น่าสนใจไปกว่านั้นซึ่งระบุไว้ในโครงการ “การศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่” โดย Professor Allen Tough ในทศวรรษ 1960 และ 1970 พบว่าส่วนใหญ่ของการเรียนรู้เกิดขึ้นด้วยตนเองภายในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลที่เป็นประโยชน์อย่างมาก อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการวางแผนโดยตัวผู้เรียนเอง แม้ว่า ในเวลานั้น Tough จะไม่ได้แยกออกมาเป็นสัดส่วน 70:20:10 ให้เห็นอย่างชัดเจน แต่ก็ได้รับการยกย่องว่านั่นคือสิ่งที่เขาค้นพบ ผลสำรวจจากกลุ่มผู้จัดการที่มีสมรรถนะสูง และประสบความสำเร็จในการบริหารงาน แสดงให้เห็นเป็นสัดส่วนที่น่าสนใจ ดังนี้

- 70% ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูง ใช้ไปในการดูแลความเรียบร้อยของงานภายใต้ความรับผิดชอบหลัก
- 20% ใช้ไปในการดูแลคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง
- 10% ใช้ไปในการเรียนรู้ เข้าอบรม เสริมทักษะ และการอ่าน

องค์การชั้นนำมากมายที่บริหารจัดการในแนวทาง 70/20/10 โดยแบ่งเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็น 3 ส่วนคือ ร้อยละ 70 ใช้ไปในการทำงานประจำวัน ร้อยละ 20 ใช้ไปในการพัฒนาตนเองและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และร้อยละ 10 ใช้ไปในการคิดสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไปจากธุรกิจหลัก ความสำคัญและคุณค่าของอัตราส่วน 70/20/10 ได้ทำลายกรอบการเรียนรู้แบบเดิม ทำให้ไม่จำกัดไว้แค่การเรียนรู้ในห้องเรียนและตามโครงร่างเนื้อหาหลักของหลักสูตรเท่านั้น หากแต่ได้ขยายผลไปสู่การใช้ประโยชน์จากสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training - OJT) และการเรียนรู้ผ่านสังคมรอบข้าง โดยเป็นไปเพื่อการปรับปรุง และการขยายผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้แบบเดิมให้ไปสู่สถานที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ Knowledge Management ที่นิยมมากในปัจจุบัน ตัวเลข ‘70’ หมายถึงการเรียนรู้ภายในกระบวนการในสถานที่ทำงาน และการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ในขณะที่ตัวเลข ‘20’ เป็นการเรียนรู้ผ่านสังคมและคนรอบข้าง เรียกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการร่วมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) รวมไปถึงการ

โค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา แนะนำ ผ่านเครือข่ายเชิงสังคม ดังเช่นกรณีตัวอย่างที่ Coca-Cola ได้รณรงค์ด้วยการขยายความกลยุทธ์ 70/20/10 นี้ว่าเป็น Now/Next/New สัดส่วนของ เวลาตามความสูงของขวด ซึ่งสะท้อนตัวตนของ Coke ได้เป็นอย่างดี

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ประสบการณ์ ทักษะคติ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมี ความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Facebook, Line, e-mail, e-Learning, e-Book เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากันได้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาต้องใช้หลักการการเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงาน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้ผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยสรุป หลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ หลักการพัฒนา 70:20:10 โดย 1) ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน ผ่านภารกิจในงาน การได้ลงมือปฏิบัติ หรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย 2) ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การ



ทำงานร่วมกับเครือข่าย และ 3) ร้อยละ 10 การเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการขององค์กร

## 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิจิตร อาวะกุล (2540) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงาน ให้เกิดความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานนั้น ส่วนมากนิยมใช้วิธีการดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปราย เช่น การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน การอภิปรายรายกลุ่มย่อย การประชุม เช่น การประชุมทางวิชาการ การประชุมระดับหัวหน้า การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนา การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาจากกรณี การระดมสมอง การศึกษาดูงาน การสาธิต วิธีการให้ทำโครงการ การเล่นเกมบริหาร การทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมพิเศษ การฝึกอบรมเฉพาะวิชา การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544) อธิบายถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรม แล้วได้นำเสนอเทคนิควิธีการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม 11 ประการ ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่ยังคงมีความจำเป็น ในเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการระดมแนวความคิดจากผู้เข้าอบรม หรืออาจจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นได้ โดยวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้และไม่เป็นผู้ตัดสินว่าความคิดของใครถูกหรือผิด แต่วิทยากรจะเป็นผู้แยกประเด็น หรือจัดประเภทความคิดให้เป็นหมวดหมู่ เห็นภาพได้อย่างชัดเจน ซึ่งการระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันที

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) มีลักษณะคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดง ความรู้สึกแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ และใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุม การพูดวิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป ผู้ที่พูดได้คือผู้ที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นรับบทบาทเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ เพื่อนำผู้เข้าอบรมไปในทิศทางที่ถูกต้อง การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาในประเทศแคนาดา

ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีความ กระตุ้นความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี ขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จากสถานการณ์หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เสมือนจริง โดยยกเอากรณีศึกษามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจารณ์ และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน กรณีศึกษา อาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรมรวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique) เป็นวิธีในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง โดยวิทยากรสามารถตั้งคำถามหลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงบทบาทสมมติ โดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนัก วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรมร่วมสังเกตการณ์ และวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจ เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

7. กลุ่มทำงาน (Working Group) เป็นวิธีอย่างหนึ่งในการฝึกการทำงานร่วมกัน รวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นวิธีหนึ่งในการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่คับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ได้ 2-3

กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจง ตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

9. ละครคน (Drama Theatre) เป็นวิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม เหมาะกับการนำไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละครใบ้ สื่อความแทนการใช้คำพูดวิ ทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียวไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3-5 นาที

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique) เป็นวิธีการที่มีต้นกำเนิดจากประเทศแคนาดา โดยย่อมาจาก A : Appreciate คือ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ I : Influent คือ ข้อจำกัดต่างหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล C : Control คือ การทำหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

11. เกมการศึกษา (Educational Games) เป็นลักษณะของการทำกิจกรรมแบบกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) บางเกมอาจมีลักษณะของการแข่งขัน โดยในแต่ละเกมจะมีลักษณะกติกาเฉพาะ และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างหลากหลาย เช่น ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมถึงเป็นการพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ โดยการเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตร สถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกัน ก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำบุคลากรที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ใหม่หรือบุคคลเก่า ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้รู้จักงานที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2. การสอนงาน ช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

3. การศึกษาดูงาน เป็นการส่งบุคลากรไปดูงานในองค์กร หรือหน่วยงานอื่น เพื่อการปฏิบัติงาน ชักถามปัญหาด้วยตนเอง อันก่อให้เกิดความรู้ในงานที่ตนต้องการศึกษา
4. การศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ ในทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ศึกษาด้วยกัน
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการศึกษาค้นคว้าการปฏิบัติงาน ที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อสามารถตัดสินใจทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้
6. การหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น ประสาน สัมพันธ์ ทำให้งานมีความต่อเนื่องที่ดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการแนะนำจากหัวหน้า รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง
8. การให้รักษาการ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงาน ทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ มีโอกาสฟังการอภิปราย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นของตนกับผู้เข้าร่วมประชุม
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานทราบถึงความเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจะทันสมัยเสมอ
11. การทดลองปฏิบัติงานระหว่างศึกษาอบรม การศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ มักมีการทดลองปฏิบัติงานอยู่ด้วย ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน ทำให้เกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี งานที่ฝึกมักจะทำตรงกับงานที่ปฏิบัติ
12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม
13. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

ชูชัย สมितिไกร (2548) อธิบายถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรได้ กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งต่อองค์กรและต่อตัวบุคคล ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล วิธีการฝึกอบรมจึงถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างให้เกิดผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557) กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่ม ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference) 3) การทดลองปฏิบัติงาน (Internship) 4) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group) 5) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group) 6) การสาธิต (Demonstration) 7) การอภิปราย (Panel Discussion) 8) เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference) 9) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture) 10) ศึกษาดูงาน (Field trip) 11) สัมมนา (Seminar) 12) การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

2. การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล ได้แก่ 1) การทดลองปฏิบัติงาน (Internship) 2) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study) 3) การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course) 4) การเข้ารับกรฝึกอบรม (In-Service Training) 5) การไปศึกษาต่อ (Continuing Education) 6) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership) 7) การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice) 8) การอ่าน (Reading) 9) การเขียนบันทึก (Writing) 10) การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter-Visitation) 11) การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing) 12) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member) 13) การเป็นวิทยากร (Speaker) 14) การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) อธิบายเกี่ยวกับวิธีในการการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยนำเสนอเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งสิ้น 16 วิธี ได้แก่

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ) เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ที่เน้นให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ แรงจูงใจทัศนคติ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรให้เข้ารับกรฝึกอบรม ตามความสำคัญและความจำเป็นตามบริบทขององค์การ

2. การสอนงาน (Coaching) ) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ผู้สอนแนะนำใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) มีทักษะ (Skill) และมีความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ตามที่ได้วางแผนไว้เป็นอย่างดี โดยทำการสอนงานไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ กระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนได้บรรลุ

เป้าหมายตามที่กำหนด ผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนแนะและบุคลากร โดยส่วนใหญ่ในการสอนแนะจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายสอนแบบตัวต่อตัว (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งเป็นวิธีที่ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) เป็นการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการฝึกปฏิบัติจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในสถานที่ทำงาน และในเวลาการทำงานปกติ ซึ่งการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นการเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้วิธีนี้ ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อช่วยลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์การใหม่ได้มากที่สุด

4. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูล รวมไปถึงมุมมองส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดัน ให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมที่จะเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้น การเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอก ต่อการดำเนินชีวิตปกติ และประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้มาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แจง

หลังจากที่ผู้นำเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น

7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการมอบหมายโครงการ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้นำจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จโดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้นำขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะ ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในระดับงานระนาบเดียวกัน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

10. การติดตามสังเกต (Job Shadowing) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นวิธีการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุด และสามารถแสดงให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงหนึ่งเดือน หนึ่งปี ทั้งนี้การติดตาม ฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง

11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นการแสวงหาโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ

12. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เป็นการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ความสามารถของตนให้กับบุคคลอื่นได้

13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

14. การทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับ มอบหมาย หรือในบางองค์กรเรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายให้เป็น ผู้ฝึกงานนั้น คือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน

15. การประชุมและการสัมมนา (Meeting/Seminar) เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดและผลงานใหม่ ๆ รวมทั้งการหารือและระดมความคิดเห็นกัน

16. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้พนักงานได้ใช้ช่วงเวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้นโดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต หรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

โดยสรุป วิธีการพัฒนาคน รวมทั้งภาวะผู้นำมีหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการพัฒนาที่มุ่งบรรลุ และเป้าหมายที่มุ่งบรรลุเดียวกันก็มีวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้แตกต่างกันหลายวิธี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการนำอย่างเป็นทางการในสถานศึกษาอยู่แล้ว จึงพิจารณาใช้วิธีการหลัก ๆ ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของเพื่อนผู้บริหารที่มีความโดดเด่นด้านการนำร่วม การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมในสถานศึกษา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

### 1. ความหมายของโปรแกรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติความหมายของคำว่า โปรแกรม ว่าหมายถึง กำหนดการ โครงการ ระเบียบการที่ระบุถึงขั้นตอนของงานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติตามลำดับ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555) และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า โปรแกรม ไว้อีกหลาย ความหมาย ดังนี้

Boyle (1981) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง กิจกรรม กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทักษะ ความรู้ เพื่อช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองและกลุ่มได้ และให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

Boone and others (2002) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง กระบวนการในการวางแผนที่เป็นระบบเบ็ดเสร็จและครอบคลุม

McCaughey and Velsor (2004) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จักตนเอง ก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และสามารถปรับตัวได้ ก่อให้เกิดการประสานงานการสื่อสารร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ไปจนถึงการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

DuBrin (2022) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาศักยภาพให้ เกิดกับผู้นำรุ่นใหม่ โดยเมื่อผู้นำเข้าร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วนั้น จะส่งผลให้ผู้นำผู้นั้นค้นพบ ศักยภาพของตน และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ตามที่โปรแกรม กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การพัฒนาทักษะใหม่ การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ไปจนถึงทักษะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง พิมพ์เขียวที่มีรายละเอียดระบุไว้ว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ของโปรแกรม โดยมุ่งไปที่ความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับวิธีการ เพื่อแสดงให้เห็นภาพชัดเจนถึงสิ่งที่ได้รับจากโปรแกรม และเป็นเครื่องมือ ในการเลือกกระบวนการวัดและประเมินผล ทั้งในส่วนของปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์

อุณา นพคุณ (2546) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

วิเชียร วิทย์อุดม (2553) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมเพื่อพัฒนา หรือโปรแกรม การฝึกอบรม กล่าวคือ เป็นกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลา มีการวางแผนกำหนดการ สถานที่ รวมทั้งระบุรายละเอียดของหลักสูตรและเนื้อหาของกิจกรรมอย่างชัดเจน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) อธิบายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง กำหนดการของกิจกรรมที่ได้รับ การออกแบบเพื่อปรับปรุงภาวะผู้นำ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

กันตธี เนืองศรี (2563) แผนหรือแนวทางที่วางไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติให้ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการพัฒนาองค์การ

โดยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยการเรียนรู้ (Module) ที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบ มีการแสดงขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและชัดเจน อันจะ นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Boyle (1981) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม 15 ประการ ประกอบด้วย

1. สร้างพื้นฐานทางปรัชญาในการพัฒนาโปรแกรม
2. วิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาความต้องการหรือสิ่งที่ชุมชนหวังใ
3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ
4. ระดับทางสติปัญญาและสถานภาพทางสังคมของผู้รับบริการ
5. ศึกษาแหล่งข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการกำหนดวัตถุประสงค์โปรแกรม
6. การยอมรับเรื่องข้อจำกัดเกี่ยวกับสถาบันและบุคคล
7. เกณฑ์จัดลำดับความสำคัญ
8. ระดับความยืดหยุ่นการวางแผน
9. ความเห็นชอบเชิงกฎหมายและการสนับสนุนจากกลุ่มที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
10. การเลือกและจัดกิจกรรมเชิงประสบการณ์จัดการเรียนรู้
11. การเลือกวิธีการเทคนิคและอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม
12. การใช้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์
13. การได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากรสำหรับโปรแกรม
14. การประเมินประสิทธิภาพและผลกระทบ
15. การสื่อค่าของโปรแกรมให้ผู้ที่มิหน้าที่ต้องตัดสินใจ

Boone and others (2002) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม 5 ประการ ประกอบด้วย 1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนักและ พฤติกรรมการรับผิดชอบ 2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุม

ประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม 3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม 4. การจัดวัสดุอุปกรณ์ มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้ 5. รายละเอียดของเนื้อหาที่น่าสนใจ 6. มีแบบประเมินผลหรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ 7. วัตถุประสงค์ สื่อ กิจกรรม และการประเมินผลของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหา 8. นำโปรแกรมไปใช้เพื่อดูว่าสื่อ หรือกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่ 9. การรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหรือไม่

Daffron and Caffarella (2021) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม 9 ประการ ประกอบด้วย 1. การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน 2. การระบุแนวคิดของโปรแกรม 3. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม 4. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 5. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้ 6. การสร้างแผนการประเมินผล กำหนดรูปแบบและตารางเวลา 7. การออกแบบแผนการสอน 8. การประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง และ 9. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

চার্জ বাক্স (2542) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม 9 ประการ ประกอบด้วย 1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies) 2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims) 3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures) 4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives) 5. เนื้อหา (Content) 6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives) 7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies) 8. การประเมินผล (Evaluation) 9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional media)

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม 4 ประการ ประกอบด้วย 1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2. เนื้อหาสาระ 3. กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4. การประเมินผล

อนันต์ พันนึก (2554) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม แบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ความนำ คือ แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ คำชี้แจง ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย ลักษณะของโปรแกรม คือ รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ ส่วนที่ 4 เจาะลึก ความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้

กันตธี เนืองศรี (2563) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม แบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ คำชี้แจง ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยลักษณะของโปรแกรม คือ รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบ

โปรแกรม ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้

โดยสรุป องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

#### 3.1 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

Boyle (1981) นำเสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม โดยเน้นย้ำความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ต้องเริ่มจากสภาพความต้องการและปัญหาชุมชน ในเบื้องต้นอาจจะยังไม่ชัดเจน แต่เมื่อดำเนินการจะมีการเปลี่ยนแปลงชัดเจนขึ้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดพื้นฐานสำหรับพัฒนาโปรแกรม กำหนดพื้นฐานทางปรัชญาที่จะนำมาใช้ในการวางโปรแกรม พิจารณาถึงความเชื่อหรือปรัชญาของนักพัฒนาโปรแกรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ลักษณะของผู้เรียนผู้สอน พิจารณาเรื่องนโยบายระเบียบ แนวทางปฏิบัติ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ของชุมชนและกลุ่มผู้รับบริการ รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอดีตเกี่ยวกับสถานการณ์ในชุมชน ด้านประชากร พื้นที่ ศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และลักษณะทางสังคม สนทนา ศึกษาบุคคล กลุ่มองค์กร ที่จะช่วยให้ข้อมูล โดยเฉพาะกลุ่มที่มีผลต่อโปรแกรม ศึกษาแหล่งทรัพยากรที่จะนำมาใช้
3. การพิจารณาผลที่พึงประสงค์ ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้าร่วมกลั่นกรองความต้องการและปัญหาเพื่อกำหนดผลที่พึงประสงค์จากการพัฒนาโปรแกรม ระบุผลที่พึงประสงค์และพัฒนาให้เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Objective) พิจารณาระดับความรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม จัดลำดับผลที่พึงประสงค์จากการพัฒนาโปรแกรมว่า
4. การกำหนดแหล่งทรัพยากรและการสนับสนุน พิจารณาทรัพยากรที่จะต้องนำมาใช้ เช่น คน เวลา เงิน และวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ กำหนดบุคคลที่มีความชำนาญการจากศาสตร์ต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้โปรแกรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พิจารณาว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำในโปรแกรมมีเวลาที่จะร่วมโปรแกรมได้จริงหรือไม่
5. การสร้างแผนการสอน พิจารณาและเลือกประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนควรได้รับตามประสบการณ์เดิม จัดลำดับเนื้อหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ตัดสินใจว่าผู้พัฒนาโปรแกรมจะมีบทบาทร่วมกับผู้เรียนมากน้อยเพียงใดในกระบวนการเรียนการสอน กำหนด

วิธีการเรียนการสอนและกิจกรรมเฉพาะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม กำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และวิทยากร กำหนดและพัฒนาเอกสารที่จะต้องเตรียมให้พร้อมและกำหนดเวลาที่จะใช้ในการเสนอ

6. โปรแกรมการปฏิบัติงาน เลือกเนื้อหาวิชา กิจกรรม และสภาพการณ์เพื่อสร้างความสนใจ ให้เกิดประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ที่จะทำให้บรรลุผลที่คาดหวัง หรือสามารถติดตามผลได้ ดำเนินการเรียนการสอนให้มีความต่อเนื่องและเพื่อให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วม ทำปฏิทินกิจกรรม การจัดลำดับกิจกรรมถูกต้องต่อเนื่อง ระบุความรับผิดชอบ ของฝ่ายต่าง ๆ และเวลาเตรียมการ นำโปรแกรมไปปฏิบัติแก้ไขปรับปรุง

7. ความน่าเชื่อถือของการใช้ทรัพยากร วางแผนการประเมินทุกขั้นตอน ระบุเหตุผล การประเมิน ระบุการประเมินโปรแกรมเรื่องอะไร ระบุเกณฑ์และตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ อภิปรายผลอย่างไร

8. การรายงานค่าของโปรแกรม จัดทำรายงาน ประกอบด้วย ความจำเป็นที่ต้องมีโปรแกรมดังกล่าว โปรแกรมเป็นเรื่องอะไร บทบาทของผู้ให้ความรู้ ผลที่คาดหวัง ประโยชน์ การปฏิบัติงาน ปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมโปรแกรมและผู้เกี่ยวข้อง และตอบคำถามให้ความกระจ่างเกี่ยวกับโปรแกรม

Boone and others (2002) นำเสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรมที่สำคัญ ที่ผู้พัฒนาควรมีความเข้าใจ พื้นฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาโปรแกรมเป็นความมุ่งหวังที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวผู้เรียน ไม่ว่าจะป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มบุคคล หรือชุมชน โดยในรายบุคคล การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะเกิดจากผู้เรียน คือ ด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ในระดับกลุ่มหรือชุมชนการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะ เกิดขึ้นในชุมชน คือ วิธีการต่าง ๆ ในการประสานความต้องการและผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน

2. การพัฒนาโปรแกรมเป็นเรื่องของการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้พัฒนาโปรแกรมจะต้องยอมรับข้อตกลงเบื้องต้นว่า ในการวางโปรแกรมจะต้องให้บุคคลหรือตัวแทนของบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนหรือบางขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์กำหนดความต้องการของบุคคล ปัญหาชุมชน ตลอดจนจนถึงขั้นตอนการประเมินผลและเสนอรายงาน

3. การพัฒนาโปรแกรมการมีหลักสำคัญในเรื่องการร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับบริการกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการวิเคราะห์และกำหนดว่าอะไรคือความต้องการ หรือปัญหาที่ต้องการแก้ การเลือกทรัพยากรและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงวิธีการประเมินที่เหมาะสมที่สุด

4. การพัฒนาโปรแกรมเป็นเรื่องของระบบและแนวคิด กล่าวคือ การพัฒนาโปรแกรมเป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยแนวคิดต่าง ๆ ในระบบใหญ่นี้จะประกอบด้วยระบบย่อยอีก 3 ระบบที่มีแนวความคิดที่ปฏิสัมพันธ์ต่อกันสามารถจำแนก ได้ดังนี้ ระบบการวางแผนระบบการสร้าง และการนำโปรแกรมไปปฏิบัติ และระบบการประเมินผลและความรับผิดชอบในการรายงานผล

5. การพัฒนาโปรแกรมเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรมีความตื่นตัว ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ และสามารถปรับปรุงองค์การได้อย่างทันที่ทันที่ในอนาคต

ปริญญา มีสุข (2554) นำเสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1. การระบุปัญหา 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 4. การกำหนดลักษณะของโปรแกรม 5. การกำหนดเวลา 6. การกำหนดการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 7. การกำหนดเนื้อหาที่ใช้ 8. การกำหนดเอกสารที่ใช้ 9. การประเมินผลโปรแกรม

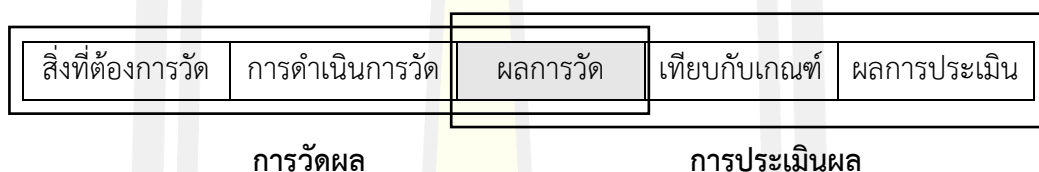
วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะโปรแกรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Transformational Leadership Coaching and Consulting (TLCC) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1. การประเมินภาวะผู้นำเพื่อกำหนดเป็นประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Assessment and Composite Results) 2. ฝึกอบรมภาวะผู้นำ เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3. แต่ละบุคคลพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง (Develop Individual Action Plan) 4. นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย (Application to Challenging Goals) 5. ติดตามผลและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) ซึ่งการติดตามผลและสะท้อนผล จะก่อให้เกิดกลไกในการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการผสมผสานการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เข้ากับกิจกรรมการสอนงาน (Coaching) และจัดให้มีการสังเกต (Observation) ในขณะทำงานและให้มีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จัดให้มีการประเมินก่อนและหลัง (Pre Post Assessment) จัดให้มีการพัฒนาโดยมีการอบรมเป็นระยะ ๆ และให้นำไปสู่การปฏิบัติงาน และให้ผู้บริหารหรือเพื่อนเป็นผู้ติดตามและให้ผลสะท้อนกลับ

กันตธี เนื่องศรี (2563) นำเสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1. การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็น 2. การออกแบบโปรแกรม 3. การพัฒนาโปรแกรม 4. การใช้โปรแกรม 5. การประเมินผลโปรแกรมแนวคิดเกี่ยวกับแบบวัตรระดับภาวะผู้นำ

โดยสรุป กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม และ 3) การประเมินโปรแกรม

### 3.2 การประเมินโปรแกรม

การวัดและการประเมินเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยเริ่มที่กระบวนการในการวัด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวัดก่อน จากนั้นจึงนำผลการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อตัดสินหรือตีคุณค่า ซึ่งนั่นก็คือการประเมิน ในการวิจัยและพัฒนาหรือเป็นการตัดสิน ตีคุณค่า ของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมาว่าบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ มีข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงในเรื่องใด เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมต่อไป (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2564)



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลกับการประเมินผล

ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า หมายถึง กระบวนการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลในรูปของตัวบ่งชี้ หรือการจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อการประเมินคุณภาพและมาตรฐาน หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนการวัดผล หมายถึง การใช้กฎเกณฑ์เพื่อกำหนดตัวเลขแทนคุณสมบัติของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งในการวัดนั้นประกอบด้วย ระบบตัวเลข หน่วย และเครื่องมือในการวัด

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) นำเสนอแนวคิดการประเมินโปรแกรม ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มการประเมินออกได้เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. Systematic Decision-Oriented Evaluation (SD Models) เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้วิธีเชิงระบบ เพื่อเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

2. Naturalistic Decision-Oriented Evaluation (ND Models) เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้วิธีธรรมชาติ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

3. Systematic Value-Oriented Evaluation (SV Models) เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้วิธีการประเมินเชิงระบบ เพื่อให้การประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

4. Naturalistic Value-Oriented Evaluation (NV Models) เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ เพื่อให้ให้นักประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

กันตธี เนืองศรี (2563) นำเสนอการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรม ได้แก่ 1. การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม 2. การประเมินผลความเป็นไปได้ของโปรแกรม และ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ ได้แก่ 1. การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (Reaction) 2. การประเมินผลระดับการเรียนรู้ (Learning) 3. การประเมินผลระดับพฤติกรรม (Behavior) 4. การประเมินผลระดับผลลัพธ์ (Results)

ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (2564) กล่าวว่า การดำเนินการวิจัยในระยะของการประเมินโปรแกรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนผลเกี่ยวกับนวัตกรรมหรือโปรแกรมเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการทดลองแล้ว โดยผู้ให้ข้อมูลคือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทดลองนวัตกรรม และสามารถสะท้อนผลได้อย่างกว้างขวาง เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้าน ซึ่งจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดคุณภาพ เกิดการยอมรับ เกิดความพึงพอใจ และมีความเป็นไปได้ในการนำนวัตกรรมหรือโปรแกรมนั้น ๆ ไปใช้ขยายผลในอนาคต โดยในการออกแบบการประเมินและปรับปรุงโปรแกรม โดยทั่วไปจะดำเนินงานตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและประเด็นที่ต้องการศึกษา
2. ระบุกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3. ระบุเครื่องมือ/วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ/วิธีการ
5. เก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิเคราะห์ข้อมูล
7. ปรับปรุง
8. สรุปผลการประเมินและปรับปรุงนวัตกรรม

รัตนะ บัวสนธ์ (2556) กล่าวว่า การประเมินโปรแกรม มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการทดลองใช้นวัตกรรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายในสภาพจริง จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาตัดสินว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นสามารถใช้ได้จริง บรรลุตามวัตถุประสงค์เพียงไร ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือการยอมรับได้ของกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหรือไม่ ตลอดจนมีข้อจำกัดหรือจุดบกพร่องใด ๆ ที่จะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข หรือกล่าวอย่างสรุปก็คือ มุ่งประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าและปรับปรุงพัฒนาข้อจำกัดให้ดียิ่งขึ้น



โดยสรุปได้ว่า การประเมินโปรแกรม สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การประเมินคุณภาพของโปรแกรม คือ การประเมินหาความเหมาะสมของโปรแกรมในตามเนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความพึงพอใจและวัตถุประสงค์ และ ส่วนที่ 2 การประเมินความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรในการจัดทำโปรแกรม

### บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### 1. ข้อมูลโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีจำนวนโรงเรียนในสังกัด 35 โรงเรียน แยกตามขนาด ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขนาดตามจำนวนนักเรียน โดยสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำแนกเป็น 4 ขนาด ตามเกณฑ์จำนวนนักเรียน ดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่	จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง	จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามรับผิดชอบจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 กระจายตัวในทั้งในจังหวัด อำเภอบางบาล ของจังหวัดมหาสารคาม มีจำนวนโรงเรียนจำนวน 35 โรงเรียน จำแนกออกเป็นขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 4 โรงเรียน และขนาดเล็ก จำนวน 22 โรงเรียน โดยยึดจำนวนในแต่ละโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการจำแนกขนาด รายละเอียดดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ข้อมูลครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม  
ประจำปีการศึกษา 2565

ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	รวม
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	28	7	35
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	34	20	54
ครูผู้สอน	553	1,174	1,727

## 2. ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตระหนักถึงนโยบายด้านการศึกษาซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนในทุกด้าน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) นโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการ และแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา โดยเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ที่มีความสำคัญเร่งด่วน และสามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงปี พ.ศ. 2564 - 2565 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จึงได้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบท ของแต่ละพื้นที่ในการพัฒนาคุณภาพ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์การคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.2 พันธกิจ (Mission) 1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทัศนคติที่ 21 มีความรู้ในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) สร้างโอกาสความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้ 3) พัฒนาระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา 4) พัฒนาครู

และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคลากรเรียนรู้ผู้มีอาชีพ 5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลัก ศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 6) พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการ ขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2.3 เป้าประสงค์ (Goal) 1) ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็น ในศตวรรษที่ 21 มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) ผู้เรียนได้รับโอกาส ความเสมอ ภาคลดความเหลื่อมล้ำ และได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและได้รับการพัฒนาทักษะ ด้านอาชีพ ตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้ 3) ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาและสถานศึกษา มีความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ 4) ครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ผู้มีอาชีพ 5) สถานศึกษาจัดการศึกษาตาม หลักศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มี นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2.4 ค่านิยม (Value) : 4S's ได้แก่ 1) สร้างคุณภาพที่ดี (Standard Based) 2) มี ธรรมภิบาล (Stable Good Governance) 3) บริการด้วยใจ (Service Mind) 4) นำสมัยด้วย นวัตกรรม (Smart Innovation)

### 3. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบการบริหาร จัดการคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัชฌิมศึกษามหาสารคาม ชื่อว่ารูปแบบ SPACER Model ซึ่งอาศัยแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบคือ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิตโดยแต่ ละองค์ประกอบจะมี 3 ส่วนย่อย ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย บุคลากร (ผู้บริหาร ครู นักเรียน) งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี ข้อมูล/สารสนเทศ และกิจกรรมการดำเนินงาน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน (S : Standard) การมีส่วนร่วม (P : Participation) การดำเนินการตามนโยบาย (A : Action) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (C : Check) การให้กำลังใจ (E : Encouragement) และการรายงานผล (R : Report) ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 1) เขตพื้นที่การศึกษาและผู้รับบริการ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่มี 2) สถานศึกษา/ ผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับของชุมชน 3) ครู มีความรู้/ทักษะการจัดการเรียนรู้ มี

ความเป็นมืออาชีพและคุณธรรม 4) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี และทักษะชีวิตและพื้นฐานอาชีพ

3.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Model การบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Model มีองค์ประกอบด้านกระบวนการตาม แนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ดังนี้

S : Standard หมายถึง มาตรฐานข้อกำหนดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ กลยุทธ์ จุดเน้น เป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs) หลักการทำงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

P : Participation หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้มีส่วนช่วยเหลือระหว่างกัน ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา และร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

A : Action หมายถึง การดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์ อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัย และทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

C : Check หมายถึง การติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และสรุปผล การดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

E : Encouragement คือ การให้กำลังใจ การจัดกิจกรรมมอบโล่รางวัลและเกียรติบัตรเพื่อยกย่อง เชิดชูเกียรติ หน่วยงานและผู้มีผลงานดีเด่น ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ และเผยแพร่ผลงาน

R : Report คือ การรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการเพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไป

### 3.3 กระบวนการดำเนินงาน รูปแบบ SPACER Model

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ได้ดำเนินการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและวิเคราะห์นโยบาย จุดเน้นการพัฒนา รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานของปีที่

ผ่านมา ทำให้ได้ทิศทางการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงานที่น้อมนำแนวคิดหลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 ได้แก่

1) การเข้าใจ (Understanding) เป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุกมิติของสถานศึกษา ชุมชน และสังคม ค้นหารากของปัญหาและรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) การเข้าถึง (Connecting) เป็นการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วมโดยมุ่งสื่อสารความเข้าใจและความมั่นใจกับผู้บริหารและครู ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของครู และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนามากที่สุด

3) การพัฒนา (Development) เป็นเรื่องของการพัฒนาและการดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัยและทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน มีการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน การให้กำลังใจ และการรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการ เพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ดังนั้น แนวทางแห่งศาสตร์พระราชา “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ที่นำมาเป็นแนวทางดำเนินงานจะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยความต้องการที่แท้จริงของครูและนักเรียน ซึ่งมีการดำเนินการด้วยวิธีระบบ (System Approach)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุภคฉวี เอี่ยมสำอาง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยมีความมุ่งหมายของงานวิจัยคือ 1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานในหน้าที่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้างานในสถานศึกษา จำนวนสถานศึกษา 52 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้างานใน 4 ฝ่ายงานของสถานศึกษา ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงาน

บริหารทั่วไป รวมจำนวน 208 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐานใช้ t-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานในหน้าที่ พบว่า หัวหน้างานที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้างานเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและฝ่ายงานในหน้าที่ต่างกัน พบว่า มีภาวะผู้นำร่วมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิณณ์นิชา ศักดิ์สิริภาพร (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และตามตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย จำนวน 135 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffé ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านพัฒนาปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านรู้จักชุมชนหรือองค์กร ด้านสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ด้านพัฒนาปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 โดยผู้อำนวยการสถานศึกษามีภาวะผู้นำร่วมมากกว่ากรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครองหรือกรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า ยกเว้นด้านรู้จักชุมชนหรือองค์การไม่แตกต่างกัน

เสาวภา ภูจิน (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 โดยใช้กรอบเนื้อหาของภาวะผู้นำร่วม 4 องค์ประกอบ ของ Kellogg Foundation (2007) และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 44 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเป็นลักษณะแบบตรวจสอบรายการ มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ค่า F-test ตามวิธีการของ Scheffé ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง 2) ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 พบว่า 2.1) ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 จำแนกประเภทการดำเนินงานในภาพรวม และรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.2) ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffé) กลับไม่พบว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน

จันทร์เพ็ญ กลับดี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำร่วมและวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2 2) ศึกษาระดับวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2 3) สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำร่วม วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ และตัวแปรที่มาก่อนผลการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2 ตัวอย่างเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 2 จำนวน 320 คน ในปีการศึกษา 2556 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2 อยู่ในระดับมาก 2) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2 อยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2 ได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำร่วม และวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากภาวะผู้นำร่วม และวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำโดยผ่านสิ่งที่มาก่อนผลการปฏิบัติงานของครู มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของครูอธิบายได้ด้วยตัวแปรที่อยู่ในรูปแบบร้อยละ 90

ฐิติพงษ์ ตรีศร (2562) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยมีความมุ่งหมายของงานวิจัย คือ 1) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 2) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 3) เพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1. ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยใช้แหล่งข้อมูล เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก/กลาง จำนวน 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน 2 โรงเรียน หัวหน้าโครงการและทีมงานหลัก และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการรวม 11 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน 2. ขั้นตอนที่ 2 การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของ



คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา กลุ่มทดลองการใช้รูปแบบ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพุขามครุฑมณีอุทิศ และโรงเรียนเมืองศรีเทพ โดยความสมัครใจของผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีผู้ร่วมทดลอง ประกอบด้วย ทีมอำนวยการพัฒนา จำนวน 7 คน ทีมสนับสนุนการพัฒนาของโรงเรียนพุขามครุฑมณีอุทิศ จำนวน 8 คน และโรงเรียนเมืองศรีเทพ จำนวน 6 คน 3. ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 16 คน และทีมสนับสนุน จำนวน 10 คนโดย ใช้เครื่องมือเป็นการสนทนากลุ่ม (Focus group) แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ/กิจกรรมของโมเดลการพัฒนาที่ 1-3 โครงการพิเศษ แบบประเมินประสิทธิภาพของปัจจัยตัวป้อนของรูปแบบ และแบบสอบถามผลกระทบของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ทิศทางของรูปแบบการพัฒนา กระบวนการพัฒนา ผลลัพธ์ของรูปแบบการพัฒนา และปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนา 2) คณะกรรมการสถานศึกษาและทีมสนับสนุน ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมโดยการเปลี่ยนแปลงทักษะการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม 3) ผลการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการศึกษาผลกระทบของการใช้รูปแบบพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นดีขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบทบาทและหน้าที่มากขึ้น เห็นคุณค่าของเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

บันทึก ลักษณะการวรรณ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำพลังร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมีความมุ่งหมายของงานวิจัย คือ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำพลังร่วมและระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 2) ตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำพลังร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำพลังร่วม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4,072 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.988 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสื่อสาร ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจในงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความผูกพันต่อองค์กร

2) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และอิทธิพลภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีค่าน้ำหนักอิทธิพลทางตรงเชิงบวก เท่ากับ 0.901 โดยตัวแปรภาวะผู้นำพลังร่วมในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 80.90

กันตธี เนืองศรี (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความมุ่งหมายของงานวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น กลุ่มอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 758 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบทดสอบ และแบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (2) การเปลี่ยนแปลง (3) การตัดสินใจร่วม (4) การสร้างทีมงาน และ (5) การเวียนกันเป็นผู้นำ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน (160 ชั่วโมง) 3) ผลการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนมีคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 ทุกคน และ (2) ผลการประเมินความพึง

พอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ธารินี สุรัตพิพิธ (2563) นำเสนอบทความวิจัยเรื่อง ตัวแปรในการสร้างภาวะผู้นำร่วมในการบริหารกิจการเพื่อสังคมองค์การไทย โดยการวิจัยนี้ทำเพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership) และปัจจัยที่สร้างให้เกิดภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership Development) ในบริษัทที่ทำกิจกรรมเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise Management) โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพกับ 3 บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ผลการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำร่วมจะเกิดได้ ต้องมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ มีบุคคลากรที่มีทักษะและความสามารถ มีขั้นตอนการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีเป้าหมายที่ชัดเจน การศึกษายังพบว่าปัจจัยสำคัญที่สร้างให้เกิดภาวะผู้นำร่วมประกอบด้วย ผู้นำที่สามารถสรรหาทีมที่มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน การมีเครือข่ายในการทำงานที่เข้มแข็ง การมีวัฒนธรรมองค์การที่กระตุ้นให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยยังพบว่ามีปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำร่วม ได้แก่ การมีผู้นำที่ช่วยสร้างเสริมพลังอำนาจ การเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ๆ และมีระบบการแชร์ความรู้แบบเปิดกว้าง การมีระบบโค้ชและพี่เลี้ยงที่ดี และการมีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง ดังนั้น จะเห็นว่าในภาวะปัจจุบันที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจและคำถามเรื่องการเป็นบริษัทที่ดี กิจการเพื่อสังคมจึงเป็นการทำงานในรูปแบบที่ยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อในวงกว้างเนื่องจาก จุดประสงค์ของการดำเนินงาน ไม่เพียงแต่ให้ได้มาซึ่งกำไรทางธุรกิจ แต่รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ก่อให้เกิดคุณค่าในการทำธุรกิจที่แท้จริง ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยั่งยืน โดยสร้างให้มีระบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมรวมถึงกระตุ้นให้เกิดการทำงานในรูปแบบดังกล่าว

### งานวิจัยต่างประเทศ

Ospina and others (2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Collective Dimensions of Leadership: Connecting Theory and Method คือ มิติโดยรวมของภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและวิธีการที่เชื่อมโยงกัน โดยในบทความเบื้องต้นจะอธิบายแรงผลักดันในการสร้างฉบับพิเศษพร้อมกับเป้าหมายและกระบวนการที่เราสร้างขึ้น นำเสนอแผนที่ของภูมิประเทศของความเป็นผู้นำร่วม (CL) ที่สร้างจากกรอบการทำงานก่อนหน้านี้ โดยตระหนักว่าภูมิประเทศกำลังขยายตัวและเดินทางได้ยากขึ้นเรื่อย ๆ แผนที่ประกอบด้วยสองแกนหรือมิติ แกนแรก “ตำแหน่งของความเป็นผู้นำ” รวบรวมวิธีที่นักวิชาการกำหนดแนวคิดที่จะมองหาการสำแดงความเป็นผู้นำ นั่นคือภาวะผู้นำอยู่ในกลุ่มหรืออยู่ในระบบ แกน

ที่สองคือมุมมองของ “การร่วม” ที่วางแผนว่านักวิชาการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับส่วนรวมอย่างไร พวกเขาถือว่าเป็นภาวะผู้นำแบบเชิงประจักษ์หรือเป็นมุมมองเชิงทฤษฎีเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำหรือไม่? จากนั้นทำการพล็อตการวิจัย CL ที่โดดเด่นใน 4 เซลล์ โดยให้คำจำกัดความและการอ้างอิงถึงงานเชิงประจักษ์ แต่ละบทความให้ความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างทฤษฎีกับวิธีการอย่างไรในลักษณะที่พัฒนาความเข้าใจของภาวะผู้นำร่วม

Fang and others (2022) ได้ทำการวิจัย Developing Collective Leadership Capacity to Drive Sustainable Practices: Destination Case of Leadership Development in Australia คือ การพัฒนาความสามารถภาวะผู้นำร่วมเพื่อขับเคลื่อนแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน: กรณีปลายทางของการพัฒนาความเป็นผู้นำในออสเตรเลีย โดยงานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงการวิจัยก่อนหน้านี้ที่ได้กำหนดไว้แล้วว่าผลลัพธ์ปลายทางที่ยั่งยืนสามารถรับรู้ได้เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการสถานที่ท่องเที่ยว แต่สถานะของการมีส่วนร่วมที่จำเป็นยังคงถูกมองว่าเป็นปัญหา เห็นได้ชัดว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อเปิดใช้งานการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะกระตุ้นความก้าวหน้า ดังนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ใหม่เพื่อช่วยพัฒนาด้านการจัดการปลายทางที่สำคัญนี้ จุดมุ่งหมายของกรณีศึกษาเชิงสำรวจนี้คือการนำเสนอมุมมองใหม่ที่ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีในด้านความเป็นผู้นำและการพัฒนาความเป็นผู้นำ ผลการศึกษากรณีศึกษาแสดงให้เห็นว่าโครงการภาวะผู้นำบนฐานการท่องเที่ยวมีความสามารถในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำโดยรวม ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพซึ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานที่ทำงาน จุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว และระดับชุมชน การศึกษาชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้รับการพัฒนาผ่านกลุ่มของความสามารถในการเป็นผู้นำโดยรวมและขอบเขตเชิงสาเหตุของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Croft and others (2022) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง Unified Divergence and the Development of Collective Leadership เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำร่วม กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำร่วมคืออะไรและมีการพัฒนาอย่างไร แม้จะมีความสนใจเพิ่มขึ้นในการเป็นผู้นำร่วม คำจำกัดความและความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการที่ตั้งตามบริบทซึ่งพัฒนาขึ้นนั้นก็จำกัด โดยใช้การศึกษาระยะยาว 5 ปีเพื่ออธิบายว่าความเป็นผู้นำร่วม พัฒนาผ่านการเจรจาอย่างต่อเนื่องระหว่างความคลุมเครือเชิงกลยุทธ์และการปรับปรุงใหม่ แยกแยะระหว่างงานกำกับ งานส่วนรวม และความเป็นผู้นำร่วม เพื่อนำความชัดเจนในแนวความคิดและคำจำกัดความมาสู่ภาคสนาม พัฒนาแบบจำลองกระบวนการเพื่ออธิบายว่าเงื่อนไขตามบริบทมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำร่วมอย่างไร การแนะนำแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างที่ลงตัว การบรรจบกันโดยตรง และการ

ผสมผสานแบบรวมศูนย์ แสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันระหว่างองค์การสามารถย้ายจากการทำงานส่วนรวมไปสู่ความเป็นผู้นำร่วมได้อย่างไร และเป็นที่ยืนยันว่า 'Unified Divergence' ช่วยให้เราสามารถให้คำจำกัดความเชิงแนวคิดที่แม่นยำยิ่งขึ้นของภาวะผู้นำร่วม ซึ่งงานวิจัยกำหนดเป็น: ปฏิสัมพันธ์ของความคลุมเครือเชิงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติใหม่ทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้เกิดจุดมุ่งหมายร่วมกัน การจัดตำแหน่ง และการประสานงานของ กิจกรรม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จร่วมกัน และการรักษามุมมองที่แตกต่าง

Alsaedi (2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง The Important Role of Collective Leadership in the Face of Change: Literature Review คือ บทบาทสำคัญของความเป็นผู้นำร่วมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งหลายองค์การได้พิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รูปแบบความเป็นผู้นำที่เด่นชัดที่สุดเหล่านี้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำร่วม รูปแบบความเป็นผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับการเน้นย้ำถึงการกระจายอำนาจระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท รูปแบบความเป็นผู้นำจะรวบรวมพรสวรรค์ ความเชี่ยวชาญ และจุดแข็งของแต่ละคน เพื่อสร้างผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง รูปแบบความเป็นผู้นำนี้มีหลายรูปแบบ ซึ่งรวมถึงการกระจายอำนาจและความหนาแน่น และความเข้มข้น ภาวะผู้นำแบบกลุ่มเกี่ยวข้องกับผู้นำที่รับบทบาทหลายอย่าง บทบาทเหล่านี้รวมถึงการให้คำปรึกษา การจัดระเบียบ การแก้ปัญหา และการสร้างแรงจูงใจ ความรับผิดชอบเหล่านี้ทำให้การเป็นผู้นำร่วมเป็นที่นิยมอย่างมากในองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากมีความต้องการแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของพนักงานที่เน้นย้ำ องค์กรสมัยใหม่นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการเติบโตและการแข่งขัน การดำเนินการและบำรุงรักษาเทคโนโลยีใหม่ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือ สถานการณ์นี้ทำให้ความเป็นผู้นำร่วมเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการก้าวให้ทันเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ สมาชิกขององค์กรควรมีจิตสำนึกทางสังคมเพื่อให้องค์กรสมัยใหม่ยังคงมีความเกี่ยวข้องท่ามกลางวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่กำลังเกิดขึ้น การตระหนักรู้ในตนเองและความเป็นผู้นำร่วมมีความเชื่อมโยงที่แท้จริงซึ่งทำให้องค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องยอมรับสิ่งนี้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกทางสังคม การเปลี่ยนแปลงนี้ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า องค์กรสมัยใหม่ได้แก้ไขความซับซ้อนนี้ด้วยการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันและรองรับมุมมองที่หลากหลายผ่านความเป็นผู้นำร่วม อิทธิพลแบบกระจายในการเป็นผู้นำโดยรวมยังนำไปสู่การรวมทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ซึ่งจะสร้างกรอบการทำงานที่เชื่อถือได้มากขึ้นสำหรับบริษัทสมัยใหม่ในการมีส่วนร่วมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในสังคมทำให้แรงงานในบริษัทสมัยใหม่มีการพัฒนาเช่นกัน สถานการณ์นี้ต้องการให้องค์กรสมัยใหม่สร้างวัฒนธรรมขององค์กร

ที่สะท้อนถึงความต้องการของพนักงานอย่างมีสติและเคารพช่องทาง การสื่อสารที่มีอยู่ วัฒนธรรมดังกล่าวเล็ดลอดออกมาจากความเป็นผู้นำร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเป็นสมาชิกของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นกัน บริษัทสมัยใหม่สร้างความสามัคคีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น นักลงทุน ผ่านการเป็นผู้นำร่วม กระบวนการนี้ทำให้แน่ใจได้ว่าการกระทำและการตัดสินใจของบริษัทสะท้อนถึงเจตจำนงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำร่วมจึงทำให้มั่นใจได้ว่าแต่ละคนในองค์กรจะได้รับการรับฟังและความคิดเห็นของพวกเขาจะถูกนำมาพิจารณาในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุถึงความเสมอภาคและส่วนรวม

Eckert and others (2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Collective Leadership: Developing a Tool to Assess Educator Readiness and Efficacy คือ ภาวะผู้นำร่วม: การพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินความพร้อมและประสิทธิภาพของนักการศึกษา กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วมที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากประสิทธิภาพของครูโดยรวม ซึ่งเป็นส่วนย่อยของภาวะผู้นำประเภทนี้ เป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ของนักเรียน วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อให้หลักฐานสำหรับความถูกต้องเชิงโครงสร้างของเครื่องมือความเป็นผู้นำร่วม ในการตั้งค่าโรงเรียนของรัฐและเอกชนโดยใช้กรอบงานการวิเคราะห์ปัจจัยแบบหลายกลุ่มสำหรับตัวชี้วัดตามหมวดหมู่ ผลลัพธ์สนับสนุนค่าคงที่ในโครงสร้างปัจจัย การไหลลด การสกัดกัน และความแปรปรวนที่เหลือ และความแปรปรวนแฝงและความเท่าเทียมกันของความแปรปรวนร่วม การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมมีทฤษฎีให้มีบทบาทสำคัญในประสิทธิภาพของทั้งโรงเรียนของรัฐและเอกชน ดังนั้นเครื่องมือใด ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำร่วมควรสะท้อนถึงโครงสร้างที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป แทนที่จะเป็นข้อมูลที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ของสภาพแวดล้อมเฉพาะ

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม สรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำร่วมของกลุ่มเป้าหมายที่ผู้วิจัยแต่ละคนทำการศึกษาวินิจฉัยส่วนใหญ่พบว่าอยู่ในระดับมาก และ 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามบริบทของการพัฒนา แต่โดยหลัก ๆ จะประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การให้ความรู้ และการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยแต่ละระยะมีขั้นตอนดำเนินการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จำนวน 1,762 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 35 คน และครู จำนวน 1,727 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากร ทั้งหมดกับตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 316 คน และสุ่มกลุ่ม ตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ดังต่อไปนี้

2.2.1 จำแนกผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ออกตามขนาดโรงเรียนเป็น 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน โดยสุ่มมาร้อยละ 50 โดยการจับสลาก กระจายสัดส่วนไปแต่ละขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 18 คน



2.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่เหลือเป็นครู จำนวน 298 คน กระจายสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างครูไปตามโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากให้ได้ครบตามจำนวนแต่ละโรงเรียน

โดยจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ขนาดใหญ่พิเศษ	4	664	2	115	668	117
2. ขนาดใหญ่	5	490	3	85	495	88
3. ขนาดกลาง	4	199	2	34	203	36
4. ขนาดเล็ก	22	374	11	64	396	75
รวม	35	1,727	18	298	1,762	316

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) ประกอบด้วย สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า จากเอกสารและตำราเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.2 วิเคราะห์พฤติกรรมที่สะท้อนตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.3 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องและครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละด้านของภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ความสมบูรณ์ ความเหมาะสม และความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อชี้แนะ

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ชี้แนะ เสนอผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะของด้านนั้น ๆ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

3.2.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ประจำ หลักสูตรสาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5.3 รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5.4 ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.5.5 ดร.เชษฐา คำคล่อง ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

3.2.6 หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อ คำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไปไว้ใช้ ปรากฏว่าคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความ สอดคล้อง 1.00 แสดงว่าทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนดและนำไปใช้ได้

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธี Item-total Correlation ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของคำถามสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .615-.885 และคำถาม สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .415-.874 ซึ่งทุกข้อใช้ได้ (สูงกว่าเกณฑ์คือ .20 ขึ้นไป) และวิเคราะห์ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนสภาพปัจจุบัน .987 และสภาพที่พึง ประสงค์ .981

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เพื่อประสานขอความร่วมมือจาก ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

3.3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามถึงผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารและครูตอบแบบสอบถาม ใน รูปแบบของ Google form โดยส่งผ่านทางอีเมลและ Application LINE ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืน ครบจำนวน 316 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.4.1 การจัดการกระทำข้อมูล

3.4.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

3.4.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ต่อไปนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด	ให้ค่าคะแนน 5 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก	ให้ค่าคะแนน 4 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง	ให้ค่าคะแนน 3 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย	ให้ค่าคะแนน 2 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนน 1 คะแนน

### 3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.2.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย

3.4.2.1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับน้อย

1.00- 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับน้อยที่สุด

3.4.2.1.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index) โดยใช้สูตร ดังต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

$PNI_{\text{modified}}$	หมายถึง	ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง
I	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
D	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.5.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ มีดังนี้

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 คน ที่มีความโดดเด่น (Outstanding) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์

1.2 นำผลการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมที่ได้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี และจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3 ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

#### 2.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

2.1.1 ดร.เชษฐา คำคล่อง ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร

2.1.2 ดร.ปรีดา ลำมะนา ที่ปรึกษาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกปัญญา อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

2.1.3 ดร.ไพฑูรย์ มนต์รี ผู้อำนวยการโรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม โดยมีคุณสมบัติคือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีคุณสมบัติอื่นเพิ่มเติมต่อไปนี้

2.2.1 มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษา ในสาขาวิชาการบริหาร การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน หรือ

2.2.2 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน หรือ

2.2.3 เป็นผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 2) อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 3) ดร.กนต์ธี เนืองศรี ศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท
- 4) ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
- 5) ดร.มนูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของ Likert (Likert Type Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3.2 วิธีสร้างและการหาคุณภาพ

#### 3.2.1 วิธีสร้างแบบสมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ดำเนินการดังนี้

3.2.1.1 ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากเอกสารและตำราเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.1.2 ร่างรายการสัมภาษณ์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน

3.2.1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจให้คำแนะนำ

3.2.1.4 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ แล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือการวิจัยชุดเดิมกับระยะที่ 1 เพื่อตรวจสอบแนะทั้งถ้อยคำภาษาและความครอบคลุมเนื้อหาแต่ละด้าน

3.2.1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2 วิธีสร้างแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าจากเอกสารและตำราเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ครอบคลุมองค์ประกอบของโปรแกรมฯ

3.2.2.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจให้คำแนะนำ

3.2.2.4 ปรับปรุงแบบประเมินตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ แล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือการวิจัยชุดเดิมกับระยะที่ 1 เพื่อตรวจสอบแนะทั้งถ้อยคำภาษาและความครอบคลุมขององค์ประกอบโปรแกรมฯ

3.2.2.5 ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และจัดทำฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการให้สัมภาษณ์ และนัดหมายวัน เวลา โดยสัมภาษณ์แบบออนไลน์

4.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยประสานส่งและขอรับคืนผ่านช่องทางออนไลน์

#### 5. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดการทำข้อมูล ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ดำเนินการจัดระบบตามองค์ประกอบภาวะผู้นำร่วมแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์และทำความเข้าใจประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.1.2 ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ดำเนินการดังนี้

5.1.2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

##### 5.1.2.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ต่อไปนี้

คำตอบ	คะแนน
เหมาะสม/เป็นไปได้ มากที่สุด	5
เหมาะสม/เป็นไปได้ มาก	4
เหมาะสม/เป็นไปได้ ปานกลาง	3
เหมาะสม/เป็นไปได้ น้อย	2
เหมาะสม/เป็นไปได้ น้อยที่สุด	1

##### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยการศึกษาและทำความเข้าใจนัยแห่งความหมายของคำให้สัมภาษณ์ และสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง ตามด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนข้อสรุป



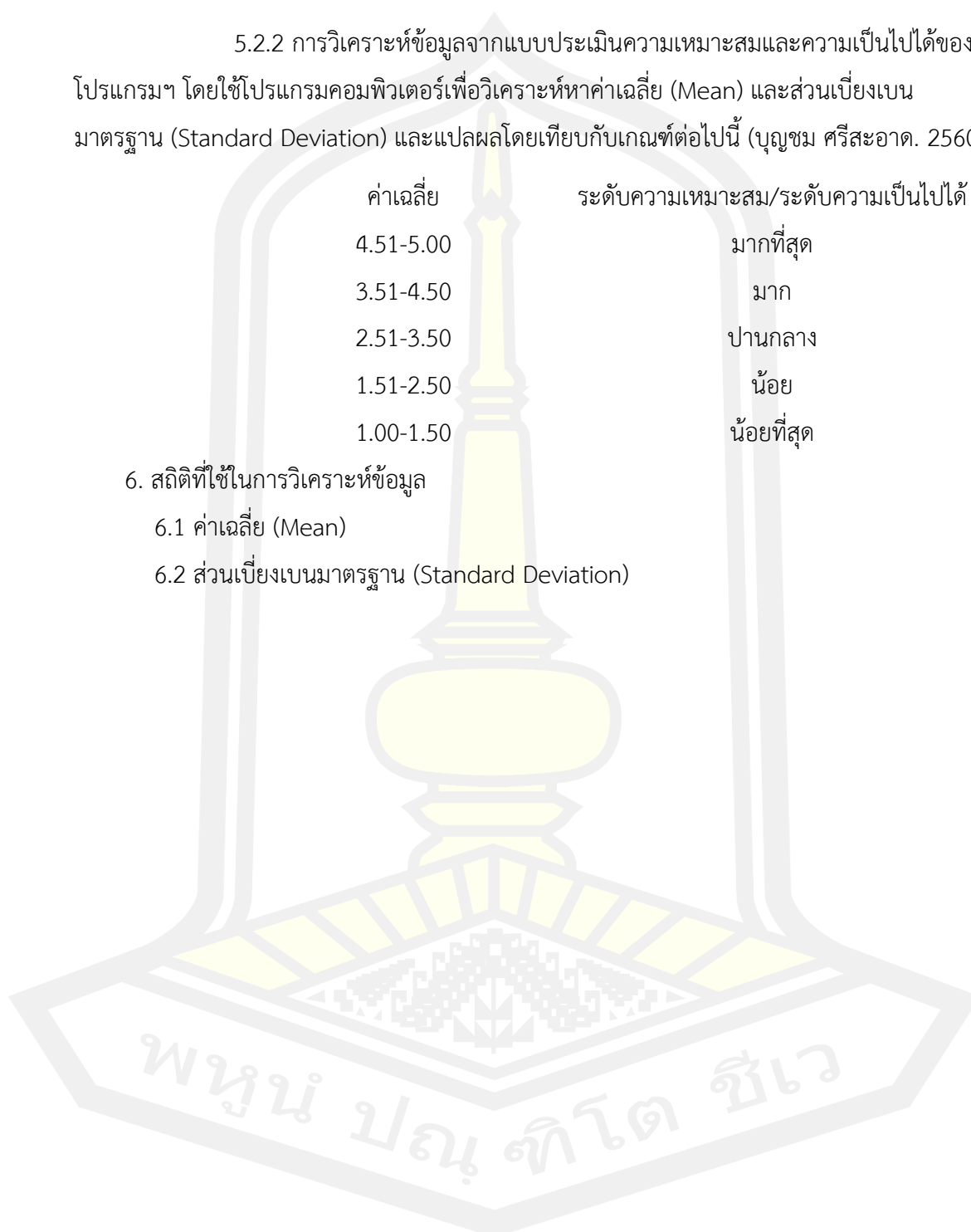
5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลโดยเทียบกับเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2560)

ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม/ระดับความเป็นไปได้
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

### 6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
$PNI_{\text{modified}}$	แทน	ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)

พหุ ประถมศึกษา

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง โดยส่ง Google form ทาง Email และ Application LINE จำนวน 316 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาครบทั้ง 316 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แจกแจงตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1. สถานภาพตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	18	5.70
1.2 ครู	298	94.30
รวม	316	100
2. ขนาดสถานศึกษา		
2.1 ขนาดใหญ่พิเศษ	117	37.02
2.2 ขนาดใหญ่	88	27.85
2.3 ขนาดกลาง	36	11.40
2.4 ขนาดเล็ก	75	23.73
รวม	316	100

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ รองลงมาเป็นขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก และขนาดกลาง ตามลำดับ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามความมุ่งหมายการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม**

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 13 ถึงตาราง 18

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	3.50	0.79	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
2. ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง	3.61	0.62	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
3. ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	3.43	0.84	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด
4. ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	3.76	0.75	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
5. ด้านการมององค์กรรวม	3.45	0.80	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
โดยรวม	3.53	0.78	มาก	4.64	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 13 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การสร้างทีมที่เข้มแข็ง และการพัฒนาปัจเจกบุคคล และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมององค์รวม เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลำต่ำ ได้แก่ การพัฒนาปัจเจกบุคคล การสร้างทีมที่เข้มแข็ง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การมององค์รวม และการสร้างการเปลี่ยนแปลง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลำต่ำ ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การมององค์รวม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการสร้างทีมที่เข้มแข็ง

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม

ภาวะผู้นำร่วมด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ	3.63	0.77	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด
2. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคขององค์การ	3.55	0.80	มาก	4.70	0.46	มากที่สุด
3. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอนาคต โดยใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	3.53	0.81	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วมด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
4. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกเผยแพร่ วิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความ เข้าใจที่ตรงกันอย่างสม่ำเสมอ	3.44	0.89	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด
5. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกปฏิบัติตาม พันธกิจด้วยความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อ สภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค	3.50	0.78	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
6. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดกล ยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ที่จะบรรลุ เป้าหมาย	3.44	0.73	ปานกลาง	4.66	0.48	มากที่สุด
7. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง	3.52	0.74	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด
8. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกพิจารณา นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ ทบทวนแผนการปฏิบัติ	3.52	0.87	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด
9. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกทบทวน วิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	3.37	0.73	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	3.50	0.79	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 14 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4

ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ข้อ 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา และข้อ 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอนาคต โดยใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอนาคต โดยใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ข้อ 9) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิก ทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และ ข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง

ภาวะผู้นำร่วม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	3.63	0.54	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.69	0.59	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ	3.61	0.61	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด
4. ผู้บริหารและสมาชิกถือเป็นทีมงานเดียวกันที่มีความเสมอภาค และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.59	0.63	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5. ผู้บริหารกระตุ้นและให้กำลังใจ ทีมงานในแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน	3.60	0.65	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทีมงานมองเห็น คุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน มี ความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน	3.66	0.54	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด
7. ผู้บริหารและสมาชิกเปิดใจกว้างรับ ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.60	0.66	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
8. ผู้บริหารและสมาชิกให้กำลังใจและ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน	3.60	0.60	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด
9. ผู้บริหารและสมาชิกมองปัญหา ของสมาชิกในกลุ่มไม่ใช่ปัญหาของคน ใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาของทีม	3.53	0.64	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	3.61	0.62	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 15 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง โดยรวมอยู่ในระดับ  
มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3  
ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 2) ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อ 6)  
ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นคุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ  
ร่วมกัน และข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์  
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับ  
ค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 2) ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทำงาน  
ร่วมกันเป็นทีม ข้อ 6) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นคุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน มีความ



ภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน และ ข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน กับข้อ 5) ผู้บริหารกระตุ้นและให้กำลังใจทีมงานในแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (ข้อ 1 กับข้อ 5 มี ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำร่วม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ สมาชิกพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.51	0.87	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
2. ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ สมาชิกแสดงศักยภาพการเป็นผู้นำใน สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.44	0.84	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด
3. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ สมาชิกร่วมกันคิด และตัดสินใจใน การปฏิบัติงาน	3.47	0.81	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
4. ผู้บริหารและสมาชิกสร้างพันธะ สัญญาร่วมกัน ในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่สูง ยิ่งขึ้น	3.32	0.88	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด
5. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหา เทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	3.34	0.89	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
6. ผู้บริหารและสมาชิกมอง กฎระเบียบเป็นเครื่องมือช่วยให้การ แก้ปัญหาที่มีความรอบคอบ มากกว่า จะมองว่าเป็นอุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน	3.41	0.80	ปานกลาง	4.64	0.48	มากที่สุด
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกใช้ ศักยภาพในปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย	3.55	0.79	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาส ให้สมาชิกเสนอแนวคิดในการ แก้ปัญหาและพัฒนางานได้อย่าง เต็มที่	3.49	0.85	ปานกลาง	4.81	0.40	มากที่สุด
9. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์ สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถ แข่งขันได้	3.35	0.86	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด
10. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผน และขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมายอย่างมีพลัง	3.40	0.84	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
11. ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความ เชื่อมั่นแก่สมาชิก เพื่อสร้าง ความสำเร็จและความภาคภูมิใจ ร่วมกัน	3.43	0.88	ปานกลาง	4.79	0.40	มากที่สุด
12. ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่ความเป็นเลิศ	3.50	0.79	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด
โดยรวม	3.43	0.84	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 16 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง  
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 7) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกใช้ศักยภาพใน  
ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ข้อ 1) ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิก  
พัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และข้อ 12) ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิก  
ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่ความเป็นเลิศ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูง  
ไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 8) ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวคิดในการ  
แก้ปัญหาและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ ข้อ 11) ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่สมาชิก เพื่อ  
สร้างความสำเร็จและความภาคภูมิใจร่วมกัน และ ข้อ 5) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหาเทคนิควิธี  
ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำร่วม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาจุด แข็งของตนเองและนำออกมาใช้เพื่อ ร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์กร อย่างเต็มที่	3.82	0.70	มาก	4.65	0.48	มากที่สุด
2. ผู้บริหารและสมาชิกตระหนักและ ให้การยอมรับในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	3.80	0.76	มาก	4.62	0.49	มากที่สุด
3. ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนา ศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง	3.85	0.70	มาก	4.66	0.47	มากที่สุด
4. ผู้บริหารและสมาชิกให้การยอมรับ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการ แสดงความคิดเห็น	3.72	0.73	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด
5. ผู้บริหารกระตุ้นและให้การ สนับสนุนสมาชิกพัฒนาความรู้ความ เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่	3.80	0.75	มาก	4.62	0.49	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสาย งานและข้ามศาสตร์	3.70	0.75	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
7. เมื่อสมาชิกมีปัญหา ทั้งผู้บริหาร และสมาชิกจะร่วมกันหาทางออกของ ปัญหาอย่างทันที่	3.64	0.87	มาก	4.58	0.49	มากที่สุด
8. ผู้บริหารและสมาชิกแสดงความ เอื้ออาทรและเห็นอกเห็นใจเมื่อ สมาชิกบางคนตกอยู่ในสถานการณ์ที่ ยากลำบาก	3.76	0.73	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด
9. ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะใช้ ศักยภาพที่ตนมีในการให้ความ ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือเพื่อ บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน	3.74	0.75	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
10. ผู้บริหารและสมาชิกร่วมมือกัน แก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนอย่าง สร้างสรรค์	3.75	0.76	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	3.76	0.75	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 17 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ  
3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 3) ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง  
กันและกันอย่างต่อเนื่อง ข้อ 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาจุดแข็งของตนเองและนำออกมาใช้  
เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์กรอย่างเต็มที่ และข้อ 5) ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุน  
สมาชิกพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์

โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 3) ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ข้อ 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาจุดแข็งของตนเองและนำออกมาใช้เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์การอย่างเต็มที่ และ ข้อ 2) ผู้บริหารและสมาชิกตระหนักและให้การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล กับข้อ 5) ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุนสมาชิกในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการมององค์กรรวม

ภาวะผู้นำร่วมด้านการมององค์กรรวม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานในองค์การ	3.52	0.82	มาก	4.64	0.47	มากที่สุด
2. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกออกแบการดำเนินงานขององค์การได้อย่างประสานสอดคล้องกัน โดยไม่แยกส่วน	3.40	0.81	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
3. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น	3.42	0.78	ปานกลาง	4.64	0.49	มากที่สุด
4. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย	3.40	0.83	ปานกลาง	4.66	0.49	มากที่สุด

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วมด้านการมององค์กรรวม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
5. ผู้บริหารและสมาชิกมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่ของตนและประสานพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	3.56	0.80	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด
6. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกมองหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือและดึงศักยภาพขององค์กรภายนอกมาช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.43	0.83	ปานกลาง	4.62	0.49	มากที่สุด
7. ผู้บริหารและสมาชิกมีความตระหนักและเข้าใจตรงกันว่า การบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ใช่การนำความสำเร็จของส่วนย่อย ๆ มารวมกัน	3.46	0.79	ปานกลาง	4.63	0.47	มากที่สุด
8. ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะเข้าสนับสนุนและรวมพลังในการแก้ปัญหาขององค์กร แม้ไม่ใช้งานในความรับผิดชอบของตนโดยตรง	3.44	0.83	ปานกลาง	4.65	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	3.45	0.80	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 18 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมององค์กรรวม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 5) ผู้บริหารและสมาชิกมีความเข้าใจอย่างชัดเจนใน

หน้าที่ของตนและประสานพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ข้อ 1) ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานในองค์กร และ ข้อ 7) ผู้บริหารและสมาชิกมีความตระหนักและเข้าใจตรงกันว่า การบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ใช่การนำความสำเร็จของส่วนย่อย ๆ มารวมกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 4) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย ข้อ 8) ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะเข้าสนับสนุนและรวมพลังในการแก้ปัญหาขององค์กร แม้ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบของตนโดยตรง และข้อ 1) ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานในองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 19 ถึงตาราง 24

ตาราง 19 แสดงค่า I ค่า D ค่า  $PNI_{modified}$  และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ สำคัญของ ความต้องการ จำเป็น
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	4.70	3.50	0.343	2
2. ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง	4.60	3.61	0.274	4
3. ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.72	3.43	0.376	1
4. ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	4.61	3.76	0.226	5
5. ด้านการมององค์กรรวม	4.63	3.45	0.342	3



จากตาราง 19 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการมององค์กรรวม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง และด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่า I ค่า D ค่า  $PNI_{modified}$  และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม

ภาวะผู้นำร่วมด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร	4.73	3.63	0.303	9
2. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคขององค์กร	4.70	3.55	0.324	7
3. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอนาคต โดยใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	4.77	3.53	0.351	4
4. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างสม่ำเสมอ	4.71	3.44	0.369	2

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วมด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความสำคัญของการดำเนินการจำเป็น
5. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกปฏิบัติตามพันธกิจด้วยความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อสภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค	4.63	3.50	0.323	8
6. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย	4.66	3.44	0.355	3
7. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.68	3.52	0.329	5
8. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ทบทวนแผนการปฏิบัติ	4.68	3.52	0.329	5
9. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม	4.75	3.37	0.409	1

จากตาราง 20 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างสม่ำเสมอ และ 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย

ตาราง 21 แสดงค่า I ค่า D ค่า  $PNI_{modified}$  และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง

ภาวะผู้นำร่วมด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	4.61	3.63	0.270	7
2. ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.67	3.69	0.266	8
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ	4.59	3.61	0.272	6
4. ผู้บริหารและสมาชิกถือเป็นทีมงานเดียวกันที่มีความเสมอภาค และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.59	3.59	0.279	3
5. ผู้บริหารกระตุ้นและให้กำลังใจทีมงานในแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน	4.61	3.60	0.281	2
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นคุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน	4.63	3.66	0.265	9
7. ผู้บริหารและสมาชิกเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.60	3.60	0.278	4
8. ผู้บริหารและสมาชิกให้กำลังใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน	4.59	3.60	0.275	5
9. ผู้บริหารและสมาชิกมองปัญหาของสมาชิกในกลุ่มไม่ใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาของทีม	4.53	3.53	0.283	1

จากตาราง 21 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) ผู้บริหารและสมาชิกมองปัญหาของสมาชิกในกลุ่มไม่ใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาของทีม
- 2) ผู้บริหารกระตุ้นและให้กำลังใจทีมงานในแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน และ
- 3) ผู้บริหารและสมาชิกถือเป็นทีมงานเดียวกันที่มีความเสมอภาค และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ตาราง 22 แสดงค่า I ค่า D ค่า  $PNI_{modified}$  และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำร่วมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.75	3.51	0.353	10
2. ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงศักยภาพการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.68	3.44	0.361	7
3. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกร่วมกันคิด และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.70	3.47	0.355	9
4. ผู้บริหารและสมาชิกสร้างพันธะสัญญาร่วมกันในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่สูงยิ่งขึ้น	4.67	3.32	0.407	3
5. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.77	3.34	0.428	1

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ สำคัญของ ความต้องการ จำเป็น
6. ผู้บริหารและสมาชิกมองกฎระเบียบเป็น เครื่องมือช่วยให้การแก้ปัญหามีความรอบคอบ มากกว่าจะมองว่าเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.64	3.41	0.361	7
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกใช้ศักยภาพใน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ทำ ทนาย	4.71	3.55	0.327	12
8. ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิก เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาและพัฒนางานได้ อย่างเต็มที่	4.81	3.49	0.378	5
9. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาวะการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้ สามารถแข่งขันได้	4.75	3.35	0.418	2
10. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและ ขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมี พลัง	4.67	3.40	0.374	6
11. ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่ สมาชิก เพื่อสร้างความสำเร็จและความภาคภูมิใจ ร่วมกัน	4.79	3.43	0.397	4
12. ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิก ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่ ความเป็นเลิศ	4.71	3.50	0.346	11

จากตาราง 22 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถแข่งขันได้ และ 3) ผู้บริหารและสมาชิกสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่สูงขึ้น

ตาราง 23 แสดงค่า I ค่า D ค่า  $PNI_{modified}$  และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำร่วมด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาจุดแข็งของตนเองและนำออกมาใช้เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์กรอย่างเต็มที่	4.62	3.80	0.216	7
2. ผู้บริหารและสมาชิกตระหนักและให้การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.66	3.85	0.210	10
3. ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง	4.59	3.72	0.234	3
4. ผู้บริหารและสมาชิกให้การยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการแสดงความคิดเห็น	4.62	3.80	0.216	7

ตาราง 23 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วมด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความสำคัญของการดำเนินการจำเป็น
5. ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุนสมาชิกในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	4.57	3.70	0.235	2
6. ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงานและข้ามศาสตร์	4.58	3.64	0.258	1
7. เมื่อสมาชิกมีปัญหา ทั้งผู้บริหารและสมาชิกจะร่วมกันหาทางออกของปัญหาอย่างทันที่	4.59	3.76	0.221	6
8. ผู้บริหารและสมาชิกแสดงความเอื้ออาทรและเห็นอกเห็นใจเมื่อสมาชิกบางคนตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	4.60	3.74	0.230	4
9. ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะใช้ศักยภาพที่ตนมีในการให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน	4.61	3.75	0.229	5
10. ผู้บริหารและสมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนอย่างสร้างสรรค์	4.62	3.80	0.216	7

จากตาราง 23 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงานและข้ามศาสตร์ 2) ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุนสมาชิกในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และ 3) ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 24 แสดงค่า I ค่า D ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการมององค์กรรวม

ภาวะผู้นำร่วมด้านการมององค์กรรวม	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานในองค์กร	4.64	3.52	0.318	7
2. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกออกแบบการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างประสานสอดคล้องกัน โดยไม่แยกส่วน	4.63	3.40	0.362	2
3. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น	4.64	3.42	0.357	3
4. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย	4.66	3.40	0.371	1
5. ผู้บริหารและสมาชิกมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่ของตนและประสานพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	4.63	3.56	0.301	8
6. ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกมองหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือและดึงศักยภาพขององค์กรภายนอกมาช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.62	3.43	0.346	5



ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วมด้านการมององค์กรรวม	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความสำคัญของการดำเนินการจำเป็น
7. ผู้บริหารและสมาชิกมีความตระหนักและเข้าใจตรงกันว่า การบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ใช่การนำความสำเร็จของส่วนย่อยๆ มารวมกัน	4.63	3.46	0.338	6
8. ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะเข้าสนับสนุนและรวมพลังในการแก้ปัญหาขององค์กร แม้ไม่ใช้งานในความรับผิดชอบของตนโดยตรง	4.65	3.44	0.352	4

จากตาราง 24 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมององค์กรรวมเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย
- 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกออกแบบการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างประสานสอดคล้องกัน โดยไม่แยกส่วน และ
- 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น

**ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 2 นำเสนอเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เป็นสถานศึกษาระดับอำเภอขนาดกลาง มีบุคลากรครู จำนวน 61 คน และมีนักเรียน จำนวน 1,017 คน เป็นโรงเรียนรางวัล IQA Awards จากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อครูและศิษย์บนวิถี แห่งเพาะพันธุ์ปัญญา จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ระดับ 3 ดาว รางวัลโรงเรียนคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน OBECQA (โรงเรียนมาตรฐานสากล) และได้รับการรับรองคุณภาพภายนอกรอบ 4 (2565- 2569) ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับรางวัลผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นระดับชาติ จาก สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับมัธยมศึกษา ขนาดกลาง ด้านส่งเสริมการใช้นวัตกรรม PLC พ.ศ.2565 ได้รับโล่รางวัลดีเด่นแห่งชาติทางวิชาชีพ การบริหารการศึกษาประจำปี พ.ศ.2565 ประเภทผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ยอดเยี่ยม จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ได้รับรางวัลครูชนคน คุณธรรม ในโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ระดับประเทศ ประจำปี 2564 และได้รับรางวัลระดับ เหรียญทอง รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)

2. ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ตั้งอยู่ห่างจากจังหวัดร้อยเอ็ดประมาณ 30 กิโลเมตร มีบุคลากรครู จำนวน 146 คน และมีนักเรียน จำนวน 2,634 คน เป็นโรงเรียนแกนนำโครงการ วิทยาศาสตร์พลังสิบ และเป็นศูนย์เครือข่ายพลัง 10 ซึ่งมีโรงเรียนในเครือข่าย 11 โรงเรียน เป็น โรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีผลประเมินความโปร่งใสในการทำงานระดับดีเยี่ยม และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีระดับดีมาก ผ่านการประเมินคุณภาพ ภายนอกรอบ 4 จาก สมศ. ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาได้รับรางวัลคุณธรรมของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ 4 ดาว ผู้บริหารรางวัล OBEC AWARDS ด้านนวัตกรรม การบริหาร ผู้บริหารดีเด่นจากสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย รางวัลผู้บริหารยอดเยี่ยม จาก สพฐ. และทำหน้าที่กรรมการพัฒนาและประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล OBECQA ของ สพฐ.

3. ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 เป็นอดีตผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล มีบุคลากรครู จำนวน 170 คน และมีนักเรียน จำนวน 3,345 คน เป็นโรงเรียนดีเด่นรางวัลพระราชทานของ กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนสิ่งแวดล้อมดีเด่น ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นของสมาคมผู้บริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย อนุกรรมการศึกษาและแก้ปัญหาการสอบ O-NET กรรมการการศึกษา

จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และโรงเรียน World-class Standard School ของ สพฐ.

ผลการสัมภาษณ์ ปรากฏดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเน้นการพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาซึ่งเป็นสภาพแท้จริงของฐานการปฏิบัติงาน และควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาดูงาน การเข้าอบรมสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อนำบทเรียนที่ได้มาประยุกต์ใช้

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ควรเรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา แต่ในเบื้องต้นควรต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักทฤษฎีทางการบริหาร ซึ่งอาจเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ หมั่นเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง การศึกษาดูงาน และพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อในหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาในระดับที่สูงขึ้น”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, สัมภาษณ์ 23 ธันวาคม 2565)

“... นำหลักการพัฒนาคนหรือบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้นำหนักไปที่การพัฒนาระบบการกับการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ แต่ก่อนจะปฏิบัติก็ต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งควรต้องผ่านการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมหรือการสัมมนา เป็นต้น”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, สัมภาษณ์ 24 ธันวาคม 2565)

“การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีรูปแบบแน่นอนตายตัว ควรมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยประสบการณ์ของผมเห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา แล้วเชื่อมโยงไปสู่ความรู้และประสบการณ์ที่มีเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที การเข้าใจบริบทของสถานศึกษาทั้งบริบทภายในและภายนอกที่ชัดเจน ดังนั้นหลักการพัฒนาจึงควรเป็นการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติและสะท้อนการปฏิบัติของตนเองร่วมกับเพื่อนบุคลากร และเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทในการกระตุ้นและเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างต่อเนื่องยั่งยืน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2565)

2. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้วิธีการที่มีความหลากหลาย ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และสถานการณ์ โดยมีกระบวนการพัฒนาที่เริ่มจาก 1) การกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดแรงบันดาลใจ มีความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของตนเองด้วยเห็นประโยชน์ที่จะเกิดแก่สถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นด้านภาวะผู้นำร่วม การเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการนำองค์การมาให้แง่คิดและเล่าประสบการณ์ และหน่วยเหนือมีนโยบายกระตุ้นให้ผู้บริหารนำหลักและแนวคิดภาวะผู้นำร่วมมาใช้ในสถานศึกษาของตน 2) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง และ 3) การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการใช้ภาวะผู้นำร่วมเพื่อบรรลุเป้าหมายท้าทายในสถานศึกษาของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยนำหลักการ แนวคิดภาวะผู้นำร่วมไปใช้ในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

ดังข้อมูลการให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การพัฒนาผู้นำควรทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และใช้เวลาในการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีแรงบันดาลใจในการพัฒนา ซึ่งอาจจะผ่านการเห็นความสำเร็จในการนำคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านภาวะผู้นำร่วม โดยผู้บริหารสามารถหาอ่าน ศึกษาด้วยตนเองได้ และเขตฯ อาจจัดให้มีการอบรมให้ความรู้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, สัมภาษณ์ 23 ธันวาคม 2565)

“การมีความตระหนักและความต้องการเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งผู้นำด้วย ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรให้ความสำคัญและเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, สัมภาษณ์ 24 ธันวาคม 2565)

“... ผู้บริหารในฐานะผู้นำในโลกยุคใหม่ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและพัฒนาตนเองผ่านช่องทางต่าง ๆ จะต้องมีความเชื่อมั่นในบุคลากรร่วมงานทุกคน การเป็นตัวแบบของผู้นำในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาทำได้หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้บริหารคนอื่นก็เป็นทางลัดหนึ่ง การศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย การเรียนรู้โดยอาศัยผู้รู้มาเป็นวิทยากร และที่สำคัญยิ่งคือการลงมือปฏิบัติด้วยความเชื่อมั่น เรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2565)

3. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ควรมีการประชุมร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อทบทวนหรือกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอนาคตที่มุ่งบรรลุ โดยมีแผนการดำเนินงานทั้งแผนระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น มีการจัดทำแผนงานและโครงการรองรับการขับเคลื่อนสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการร่วมกันประเมินการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับแผนการปฏิบัติให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษาจะไปที่ไหนและจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร ซึ่งไม่ใช่ลำพังผู้บริหารคนเดียวที่รู้ แต่ทุก ๆ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องรับรู้ร่วมกัน การสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจะต้องอยู่ภายใต้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ อาจโดยการศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การให้ความรู้โดยวิทยากร และได้มีการฝึกปฏิบัติ การร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, สัมภาษณ์ 23 ธันวาคม 2565)

“วิสัยทัศน์เป็นหมุดหมายระยะยาวที่มุ่งบรรลุร่วมกัน จึงควรดำเนินการจัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ SWOT และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันกำหนดสิ่งที่มุ่งบรรลุ การกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน และก็ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะอย่างน้อยทุก ๆ 2 ปี ทั้งนี้เพราะสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและได้รับการอบรมให้มีความรู้เรื่องนี้มาเป็นอย่างดี”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, สัมภาษณ์ 24 ธันวาคม 2565)

“...วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นมาจากใครคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดมาจากการที่ทุกคนเห็นตรงกัน โดยเป็นผลจากการประเมินบริบททั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมจึงนับว่าสำคัญมากต่อการร่วมพลังงานของผู้เกี่ยวข้อง จึงควรมุ่งเน้นให้มีการระดมความคิดในการมองหาโอกาสใหม่ ๆ โดยมีการฝึกอบรมให้ความรู้ การประชุมร่วมกันกำหนดแผนการปฏิบัติ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2565)

4. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง ผู้ทรงคุณวุฒิมองตรงกันว่า ทีมที่เข้มแข็งเป็นพลังแห่งความสำเร็จของสถานศึกษา โดยผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม ไม่ส่งเสริมการทำงานแบบเก่งคนเดียว โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การเรียนรู้จากความสำเร็จของสถานศึกษาอื่น ๆ ที่เป็นผลจากพลังของทีมงาน การกระตุ้นให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน ให้เกิดการพัฒนาระดับบุคคลและระดับทีมที่เข้มแข็ง การดึงศักยภาพของแต่ละคนที่มีความถนัดในทางเดียวกันออกมาใช้ให้เกิดพลัง

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทีมงานที่ดีเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานและการแก้ปัญหาใด ๆ ที่มีความซับซ้อน การจะเกิดทีมงานที่เข้มแข็งได้นั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากและต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารยึดมั่นในการความสำเร็จที่เกิดจากทีม ซึ่งจะมีความคงทน และขยายไปสู่ความสำเร็จในเรื่องอื่น ๆ ได้อีก”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, สัมภาษณ์ 23 ธันวาคม 2565)

“ผมมีความเชื่อในเรื่องทีมมากครับ โดยเฉพาะในสถานการณ์โลกปัจจุบัน ลำพังความเก่งเฉพาะบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ซับซ้อนได้ ดังนั้นการสร้างทีมที่เข้มแข็งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักและผลักดันให้เกิดขึ้นในทุก ๆ โดยกาส โดยการที่ทุก ๆ คนต่างเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เอาเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกันมาเป็นตัวตั้ง แล้วตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดวิธีปฏิบัติที่ทุกคนเชื่อมั่นร่วมกันว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, สัมภาษณ์ 24 ธันวาคม 2565)

“การสร้างทีมที่เข้มแข็ง ควรต้องเริ่มจากผู้บริหารที่ต้องมีพฤติกรรมการบริหารงานบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในพลังของทีม ให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งอาจสร้างได้โดยการที่สมาชิกทุกคนเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม การกำหนดวิธีการทำงานร่วมกัน และการร่วมกันปฏิบัติพร้อมทั้งมีการเรียนรู้ร่วมกัน และร่วมกันรับผิดชอบและชื่นชมความสำเร็จที่เกิดขึ้น”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2565)

5. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ร่วมกันคิดและมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ท้าทายศักยภาพและความรู้ความสามารถของ บุคลากร ไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จเดิม ๆ แต่พร้อมจะปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นการปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมายใหม่ที่สูงกว่าเดิมและเป็นเป้าหมายที่สามารถแข่งขันได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษาบุคลากรทุกคนจึงต้องร่วมมือกันในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ท้าทาย โดยการประชุม ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำเทคนิคการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดความร่วมมือพลังกันในรูปแบบทีมงาน ที่เข้มแข็ง ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนต่อเป้าหมายที่มุ่งบรรลุร่วมกัน และร่วมกันคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น ผู้นำจะต้องกระตุ้น ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายประชุมร่วมกัน ปรึกษาหารือกัน ประเมินผลการปฏิบัติ และนำผลการปฏิบัติ นั้น มาถกแถลงเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, สัมภาษณ์ 23 ธันวาคม 2565)

“การสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายของผู้บริหาร เพราะการ เปลี่ยนแปลงมีข้อกังวลประเด็นความเสี่ยง อย่างไรก็ตามคนเป็นผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจแม้จะมี ความเสี่ยง แต่จะลดความเสี่ยงได้ก็ด้วยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเพียงพอและรอบด้าน ดังนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงจึงต้องรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน การคิดนอกกรอบ คิดอย่าง ที่ไม่เคยคิดมาก่อน วิธีการพัฒนาจึงควรมีการประชุมปรึกษาหารือ การประชุมปฏิบัติการในการจัดทำ แผนและโครงการปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อการนำไปสู่การ ปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติได้อย่างทันท่วงที”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, สัมภาษณ์ 24 ธันวาคม 2565)

“สภาพการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก สถานศึกษาก็ต้อง ปรับเปลี่ยนให้ทัน ผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องแสดงความกล้าหาญในการนำการเปลี่ยนแปลง และไม่ ผู้บริหารเปลี่ยนคนเดียว แต่ต้องเปลี่ยนไปพร้อม ๆ กัน ผู้บริหารและสมาชิกจะต้องมีการประชุม ร่วมกันบ่อย ๆ ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์การปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษาจึงเป็นวิธีการที่ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้เกิดขึ้น”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2565)

6. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล  
 ปัจเจกบุคคลมีความสำคัญของความสำเร็จของสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้  
 ความสำคัญ โดยกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และผู้บริหารส่งเสริมและ  
 พัฒนาบนพื้นฐานของจุดเด่นของแต่ละคน ให้โอกาสสมาชิกได้แสดงศักยภาพในโอกาสต่าง ๆ  
 ตลอดจนนำจุดแข็งแต่ละคนมารวมกัน วิธีการพัฒนาทำได้โดยการกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงออกอย่าง  
 อิสระในการเสนอความคิดและมุมมองต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา การจัดให้มีการประชุม  
 ปฏิบัติการเพื่อร่วมกันวางแผนการพัฒนาและแก้ปัญหาที่มีความท้าทาย การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
 จากการปฏิบัติงานหรือโครงการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ธรรมชาติของคนต้องการเป็นคนสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้  
 ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล พยายามค้นหาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวหรือกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้  
 แสดงศักยภาพของตนเอง มีการส่งเสริมพัฒนาสมาชิกแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การฝึกอบรม การ  
 ประชุมสัมมนา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, สัมภาษณ์ 23 ธันวาคม 2565)

“ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างดีว่า เขามีจุดแข็งอะไร  
 จุดอ่อนอะไร จะได้ใช้ความสามารถของแต่ละคนหรือการส่งเสริมพัฒนาได้อย่างเหมาะสม วิธีการโดย  
 การเปิดกว้างให้แต่ละคนได้มีอิสระทางความคิดในการเสนอแนวทางการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย  
 การปฏิบัติของตนเองและของส่วนร่วม โดยการประชุมระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์ปัญหาและ  
 เสนอแนวทางการแก้ปัญหา การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, สัมภาษณ์ 24 ธันวาคม 2565)

“ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และการ  
 ปฏิบัติงานที่มุ่งบรรลุ การพัฒนาปัจเจกบุคคลอาจทำได้โดยการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมสัมมนา  
 การเรียนรู้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาอื่น ๆ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษา  
 ของตนเองในลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2565)



7. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมององค์รวม เป็นการทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงงานของสถานศึกษา เพื่อกำหนดแผนและวิธีการปฏิบัติให้ประสานสอดคล้องกัน เกิดการขับเคลื่อนทั้งองค์การ วิธีการพัฒนาโดยการประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนและสะท้อนมุมมองให้รอบด้าน ในการวิเคราะห์ปัญหา และการกำหนดแผนการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกันออกแบบการปฏิบัติที่ลดความซ้ำซ้อน ช่วยลดการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การสร้างการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาจะมีพลังและเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริงนั้น จะต้องสามารถสะท้อนภาพรวมการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อการลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติ เกิดการประสานการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ โดยควรจัดเวทีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมปฏิบัติการ และการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อันสืบเนื่องกับการปฏิบัติ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, สัมภาษณ์ 23 ธันวาคม 2565)

“ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างประสานสอดคล้องกัน จึงมีความสำคัญยิ่งในเบื้องต้นที่ผู้บริหารต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบในการนำ โดยการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การร่วมกับผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหาการปฏิบัติงาน เพื่อวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, สัมภาษณ์ 24 ธันวาคม 2565)

“...ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นภาพใหญ่ที่ชัดเจน สัมพันธ์กับการมองเห็นภาพย่อยแต่ละงานเพื่อการเข้าไปสนับสนุน ติดตาม นิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารให้เห็นและเข้าใจงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาจะต้องอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบ โดยอาศัยกระบวนการอบรม การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 ธันวาคม 2565)

**ขั้นตอนที่ 2** การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยได้นำผลการศึกษาและวิจัยมาใช้ประกอบ  
ในการออกแบบโปรแกรม ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และ 5) การ  
ประเมินผล

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่ง  
ผู้วิจัยได้นำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ดังนี้

70 หมายถึง การพัฒนาที่เกิดจากการได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่าน  
ประสบการณ์ตรง และเป็นงานที่ทำอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา โดยการเรียนรู้จากการริเริ่มใหม่ ๆ ที่  
ท้าทายในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (On the Job Learning) และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์  
ระหว่างการปฏิบัติ (Sharing and Practices) ตลอดจนการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) โดยผู้บริหาร  
จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

20 หมายถึง การพัฒนาที่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น  
วิธีการพัฒนาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ และการศึกษาดู  
งานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นด้านการนำร่วมในองค์กร

10 หมายถึง การพัฒนาที่เกิดจากการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal  
Learning) ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning)

3. ผลการประเมินลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ  
ผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า  
ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ 1) การสร้าง  
การเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมององค์กรรวม 4) การสร้างทีมที่เข้มแข็ง และ 5)  
การพัฒนาปัจเจกบุคคล ตามลำดับ โดยพิจารณาให้น้ำหนักจัดสรรทรัพยากรเวลาในการฝึกอบรม  
ลดหลั่นลงไปตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

4. ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งมีวิธีปฏิบัติที่ดี มีความโดดเด่นและมี  
ประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำร่วม ซึ่งสะท้อนจากความสำเร็จของการนำสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ จน

ได้รับการยอมรับในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม

ผู้วิจัยนำข้อมูลข้างต้นมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

**The Program Strengthen Collective Leadership of School Administrators  
under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham**

## 1. หลักการ

สถานการณ์โลกยุค VUCA World กล่าวคือมีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งยากต่อการพยากรณ์อนาคตและการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงสั่นสะเทือนต่อองค์กรทุกประเภท จะเห็นได้จากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 ที่ทำให้เราเห็นภาพของความผันผวนได้อย่างชัดเจน ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป องค์กรที่ปรับตัวไม่ได้หรือปรับตัวช้าก็ไม่สามารถที่จะอยู่รอดได้ คนที่ไม่ปรับตัว ไม่เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองก็ไม่สามารถที่จะแข่งขันกับคนอื่นได้ (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, 2563) ดังนั้น การผลิตและพัฒนาคนที่มีคุณภาพจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนาคนก็คือองค์กรทางการศึกษาทุกระดับ รวมไปถึงการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เป็นระดับการศึกษาที่เตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนได้รู้จักและเข้าใจตนเองในอันที่จะตัดสินใจเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาและเข้าสู่วิชาชีพได้อย่างเหมาะสมต่อไป

อย่างไรก็ตาม สภาพปัจจุบันการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษายังพบปัญหาที่ผู้เรียนมีคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำซึ่งบทบาทสำคัญในการร่วมมือกับบุคลากรขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการปรับตัว และสามารถแข่งขันได้ในสังคมที่เกิดความผันผวนอยู่ตลอดเวลา โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้างความสำเร็จต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถโน้มน้าว จูงใจ และสร้างการ

ยอมรับของผู้ตาม ซึ่งหากผู้นำองค์กรไม่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมหรือขาดภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ตามขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดผลเสียโดยตรงต่อองค์กร (Greenleaf, 2002)

การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ โดยจะต้องอาศัยผู้นำที่ไม่ได้มีเพียงความรู้ความสามารถในขอบเขตความถนัดหรือความสนใจเฉพาะเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ เข้าใจตนเองและเข้าใจโลกอย่างรอบด้าน มีทักษะใหม่ที่เป็นต่อการทำงานในสังคมที่ซับซ้อนและคลุมเครือ ไม่ได้เป็นผู้นำเพียงคนเดียว แต่เป็นผู้เชื่อมประสานกับคนอื่น ๆ เป็นภาวะการณ้นำร่วมกัน ดังที่ระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่โดยโครงการผู้นำแห่งอนาคต ได้ให้ความสนใจศึกษาและขยายขอบเขตองค์ความรู้ ในเรื่องของภาวะผู้นำร่วมที่ถูกมองว่าจะนำมาใช้เผชิญวิกฤติปัญหาต่าง ๆ ท่ามกลางสภาพสังคมอันซับซ้อนยุ่งเหยิงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประเวศ วะสี, 2559)

แนวคิดภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership) เป็นการร่วมรับผิดชอบและร่วมตัดสินใจ และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างพันธะสัญญาในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ได้ร่วมกันกำหนด โดยภาวะผู้นำร่วมมีฐานความคิดว่าทุกคนมีความสามารถในการนำได้ โดยมีเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญคือ ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การมีพลังอำนาจร่วมกัน มีการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของทุกคนภายในกลุ่มมากกว่าทักษะของคนใดคนหนึ่ง (ไอเยเรศ บุญฤทธิ์, 2564; O'Neill and Brinkerhoff, 2017) เช่นเดียวกับ Kuenkel and others (2021) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วมไว้ว่า เป็นรูปแบบการนำที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเป็นผู้นำร่วมกัน มีการสลับสับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เป็นปัญหา โดยสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต กระตุ้นให้เกิดการสร้างความคิดต่าง และอธิบายให้ทราบถึงวิธีการร่วมสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการทำงานร่วมกัน โดยมี การกำหนดอนาคตร่วมกัน การสร้างความร่วมมือ การสร้างสรรค์นวัตกรรม การเคารพซึ่งกันและกัน การใช้ปัญญาร่วม และการมององค์รวม

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีบทบาทในการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การศึกษาในระดับสูง ซึ่งเผชิญกับความท้าทายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น กอปรกับความเป็องค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Organization) ที่มีโครงสร้างองค์ยึดหยุ่นต่ำ มีสายการบังคับบัญชาและสายการสั่งการที่นำมาซึ่งปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงาน นับเป็นอุปสรรคสำคัญ

ประการหนึ่งในการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยน อีกทั้งผู้บริหารส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษาแบบผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ซึ่งเป็นไปในแนวตั้งและมีความห่างเหินมากกว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแนวระนาบ ที่เน้นความเท่าเทียมกันหรือเป็นทีมงานเดียวกัน ด้วยข้อจำกัดข้างต้น จึงบั่นทอนการนำเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาสถานศึกษา หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ต้องสร้างการมีส่วนร่วมในทุกมิติ มีภาวะผู้นำร่วมเพื่อประสานพลังการทำงานร่วมกัน เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากหลายฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้มีส่วนได้เสียและความร่วมมือข้ามกลุ่มข้ามองค์กร เพื่อให้บรรลุการร่วมกันยกระดับคุณภาพการศึกษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556)

จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำร่วม กอปรกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่ผ่านมาเน้นการสอบวัดความรู้ความสามารถทางการบริหาร และมีการอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมคุณสมบัติภาวะผู้นำร่วมตามจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้ให้ความสำคัญและกล่าวถึงคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับว่าจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำร่วม อีกทั้งหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังขาดนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาลักษณะของนวัตกรรมที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนานั้นมีหลากหลายประเภท แต่นวัตกรรมประเภทหนึ่งที่มีความเหมาะสม ได้แก่ หลักสูตรเฉพาะหรือโปรแกรม ที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาและให้ประสิทธิผลสูง จึงมีความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีภาวะผู้นำร่วมสูงขึ้น

## 3. เนื้อหา

ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ (Module) และแต่ละหน่วยการเรียนรู้มีเนื้อหาสาระครอบคลุมคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

**Module 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** การมองหาความเป็นไปได้สำหรับอนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งบรรลุ การวิเคราะห์บริบทสถานศึกษาเพื่อร่วมกันกำหนดอนาคตที่ดีกว่า การสร้างวิสัยทัศน์และระบุเป้าหมายร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิถีคิดและการกระทำและการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ การมุ่งเน้นใช้ศักยภาพและโอกาสเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น การเสริมพลังอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นตั้งใจ และการติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

**Module 2 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a Strong Team)** การกระตุ้นความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของบุคลากร การสนับสนุนส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโดยไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนซึ่งกันและกันซึ่งเป็นการรวมสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ และการสร้างข้อผูกพันร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคี ความทุ่มเท ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

**Module 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the Change)** การกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิกร่วมกันคิดและออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ การค้นหาความถนัดหรือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคลากรในองค์การเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวอย่างมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น การกระตุ้นให้บุคลากรร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างชาญฉลาดเพื่อนำพาให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนวิถีคิดให้เป็นโอกาสและพร้อมรับความเสี่ยง

**Module 4 การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the Individual)** การกระตุ้นให้สมาชิก รู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง การมีสำนึกทางสังคม การเห็นอกเห็นใจ การแบ่งปันความรู้ การพัฒนา ศักยภาพ ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์การอย่างสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอย่างเต็มที่ การพัฒนาทักษะและความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสายงานและข้ามศาสตร์ และความสามารถในการเสนอแนวทางการ แก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันที่

**Module 5 การมององค์รวม (Wholeness)** การเข้าใจองค์การ ความสามารถสะท้อน ความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาขององค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานศึกษาและกับเครือข่าย ภายนอก ความสามารถสร้างพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายร่วมทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและมอบหมายความ รับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ว่าจะทำอะไรและประสานสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ พึ่งประสงค์ และความไวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติได้อย่างทันที่

#### 4. วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก

การสร้างความตระหนักมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและ เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของตนเอง ดำเนินการดังนี้

1. เชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และมีความโดดเด่นในด้านภาวะ ผู้นำร่วม มาถ่ายทอดประสบการณ์การพัฒนาตนเองและการใช้ภาวะผู้นำร่วมในการนำองค์การ เพื่อ กระตุ้นแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการ พัฒนา
2. การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความโดดเด่นในด้านภาวะ ผู้นำร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวคิดในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ตลอดจนเรียนรู้จาก ประสบการณ์ใช้ภาวะผู้นำร่วมในการนำองค์การ

**ขั้นที่ 2** การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม  
การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม  
ดำเนินการดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) เป็นการเตรียมความพร้อมด้านความรู้  
ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม โดยผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
ร่วมด้วยตนเองจากเอกสารก่อนจะเข้ารับการฝึกอบรม โดยเอกสารภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหาร  
สถานศึกษาครอบคลุมองค์ความรู้ใน 5 Module ได้แก่ Module 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม  
Module 2 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง Module 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง Module 4 การพัฒนา  
ปัจเจกบุคคล และ Module 5 การมององค์รวม

2. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะ  
ผู้นำร่วม ดำเนินการดังนี้

2.1 การลงทะเบียนเข้าร่วมฝึกอบรม และพิธีเปิดโดยผู้บริหารสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.2 การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหาร  
สถานศึกษาก่อนการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบ

2.3 การบรรยายให้ความรู้ และการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ และการซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่ง  
ครอบคลุมเนื้อหาสาระทุกโมดูล แต่ละ Module ใช้เวลาในการฝึกอบรมลดหลั่นกันไปตามลำดับ  
ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้ ลำดับ 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลา  
2 ชั่วโมง 30 นาที ลำดับ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ใช้เวลา 2 ชั่วโมง ลำดับ 3) การมององค์รวม ใช้  
เวลา 2 ชั่วโมง ลำดับ 4) การสร้างทีมที่เข้มแข็ง ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 45 นาที และ ลำดับ 5) การพัฒนา  
ปัจเจกบุคคล ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที (รายละเอียดกำหนดการฝึกอบรม แสดงในตาราง 25)

2.4 การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการ  
พัฒนาหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดียวกันกับที่ใช้ทดสอบก่อนการฝึกอบรม



ตาราง 25 กำหนดการฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

เวลา วัน	08.30 – 09.00	09.00 – 09.15	09.15 - 09.45	10.00 - 12.00	12.00-13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน	13.00-14.45	15.00 -16.30
วันที่ 1	ลงทะเบียน/ รับเอกสาร	เปิดการฝึกอบรม	การทดสอบก่อนการฝึกอบรม (30 นาที)	Module 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (2 ชั่วโมง)		Module 2 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (1 ชั่วโมง 45 นาที)	Module 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (2 ชั่วโมง 30 นาที)
เวลา วัน		09.00 – 10.00		10.30 – 12.00	12.00-13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน	13.00-15.00	15.15-16.30
วันที่ 2		Module 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)		Module 4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (1 ชั่วโมง 30 นาที)		Module 5 การมององค์กรรวม (2 ชั่วโมง)	ซักถาม / แลกเปลี่ยน (30 นาที) ทดสอบหลังฝึกอบรม (30 นาที) ปิดการฝึกอบรม

หมายเหตุ: 1) เวลาที่กำหนดสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม  
2) พักรับประทานอาหารว่าง ภาคเช้าและภาคบ่าย ภาคละ 15 นาที

### ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานศึกษา (On the Job Learning)

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำร่วมสูงขึ้น ขั้นตอนดำเนินการมีดังนี้

1. การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประเมินก่อนการพัฒนา (Pre-assessment) โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ประเมินได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของผู้บริหารเข้ารับการพัฒนา

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ ร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และร่วมกันตัดสินใจกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามีความท้าทาย โดยกำหนดเป้าหมายที่มุ่งบรรลุทั้งระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น และร่วมกันจัดทำแผนและโครงการรองรับการดำเนินการพัฒนา

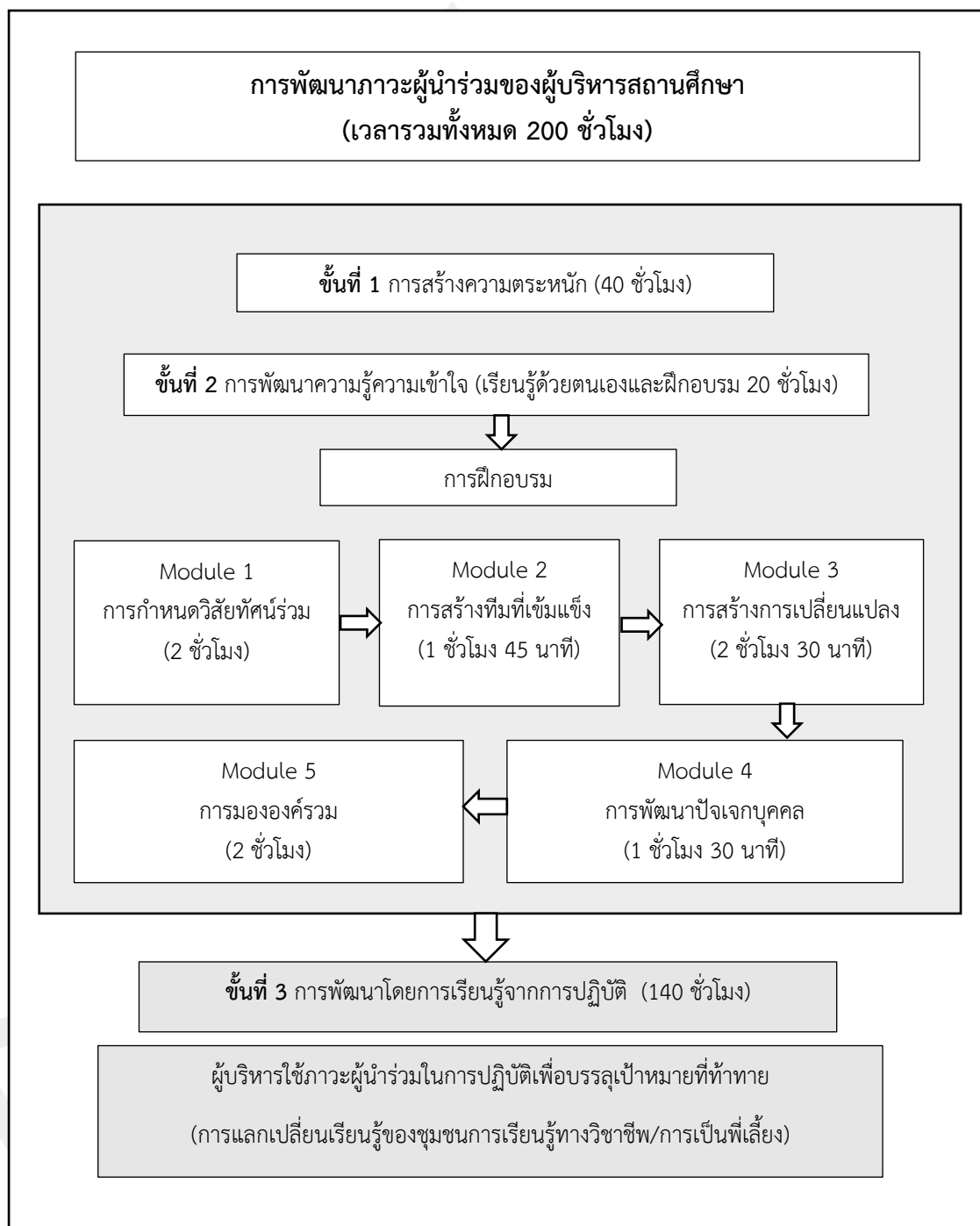
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคนนำเสนอเป้าหมาย แผน และโครงการพัฒนาสถานศึกษาของตน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการฯ และผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา นำโครงการลงสู่การปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดหลักการสำคัญของภาวะผู้นำร่วม ได้แก่ การสร้างทีมที่เข้มแข็ง การมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ท้าทาย การพัฒนาปัจเจกบุคคล และประสานการทำงานของสถานศึกษาแบบองค์รวม ไม่แยกส่วน โดยในระหว่างการขับเคลื่อนโครงการ ผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จะเป็นพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ในรูปแบบของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) โดยมีผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามซึ่งเป็นพี่เลี้ยง เข้าร่วมประชุมด้วย 2 สัปดาห์/ครั้ง จำนวน 4 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง โดยหมุนเวียนสถานที่ประชุมไปในแต่ละสถานศึกษาที่มีผู้บริหารเข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำร่วม

6. การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นการประเมินหลังการพัฒนา (Post-assessment) โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้คณะครูกลุ่มเดิมในโรงเรียนที่ผู้บริหารเข้ารับการพัฒนากลับมาประเมินจากเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา และผู้บริหารพี่เลี้ยงจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทั้ง 3 ขั้นตอน แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

## 5. การประเมินผล

การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย

5.1 การทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบ

5.2 การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

5.2.1 การประเมินก่อนการพัฒนา (Pre-assessment) โดยคณะครูในสถานศึกษาของผู้บริหารนั้น ๆ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

5.2.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสะท้อนภาวะผู้นำร่วมโดยเพื่อนผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนา และผู้บริหารพี่เลี้ยง

5.2.3 การประเมินหลังการพัฒนา (Post-assessment) โดยคณะครูในสถานศึกษาของผู้บริหารนั้น ๆ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 26

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และระดับความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบของโปรแกรม/ รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.90	0.22	มากที่สุด
1. ความชัดเจนในการนำเสนอ ความสำคัญของภาวะผู้นำร่วมของ ผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. การสะท้อนปัญหาที่นำไปสู่ความ จำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.67	0.41	มากที่สุด	4.53	0.38	มากที่สุด
3. วัตถุประสงค์ชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
4. ความสามารถที่จะบรรลุผลได้	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
5. ความสอดคล้องกับปัญหา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.93	0.15	มากที่สุด	4.93	0.15	มากที่สุด
6. ขอบเขตเนื้อหาสะท้อนมโนทัศน์ ภาวะผู้นำร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
7. เนื้อหาแบ่งเป็น 5 หน่วยการ เรียนรู้ (Module) ตามองค์ประกอบ ภาวะผู้นำร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
8. เนื้อหาของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ (Module) ครอบคลุมองค์ความรู้ ตามนิยามของแต่ละด้าน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม/ รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา	4.93	0.09	มากที่สุด	4.87	0.07	มากที่สุด
9. ใช้หลักการพัฒนา 70:20:10	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
10. ขั้นตอนการพัฒนามีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
11. วิธีการพัฒนาขั้นตอนที่ 1 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
12. วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 2 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
13. วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 3 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
14. ให้นำหน้าเวลาแต่ละ Module สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นใน การพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5. การประเมินผล	4.80	0.22	มากที่สุด	4.80	0.22	มากที่สุด
15. ประเมินความรู้ความเข้าใจโดย ใช้แบบทดสอบ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
16. ประเมินความรู้ความเข้าใจ โดย การประเมินก่อนและหลังการ ฝึกอบรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
17. ประเมินภาวะผู้นำร่วมของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ แบบสอบถาม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม/ รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18. ประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประเมินก่อน ประเมินระหว่าง และประเมินหลังการการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
19. การสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนโดยเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
20. การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาโดยคณะครูในโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.86	0.15	มากที่สุด	4.81	0.16	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการและ กิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล พบว่า ทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์แบบประเมินตอนที่ 3 ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติม จึงไม่มีรายงานผล

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) สรุปผลการวิจัยตามลำดับต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามปรากฏผลดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การสร้างทีมที่เข้มแข็ง และการพัฒนาปัจเจกบุคคล และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมององค์กรรวม เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้าน พบว่า



1.1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ข้อ 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคขององค์กร และข้อ 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอนาคต โดยใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอนาคต โดยใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ข้อ 9) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และ ข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

1.1.2 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 2) ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อ 6) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นคุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน และข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 2) ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อ 6) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นคุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน และข้อ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

1.1.3 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 7) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกใช้ศักยภาพในปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ข้อ 1) ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และข้อ 12) ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่ความเป็นเลิศ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

ทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 8) ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ ข้อ 11) ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่สมาชิก เพื่อสร้างความสำเร็จและความภาคภูมิใจร่วมกัน และ ข้อ 5) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

1.1.4 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 3) ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ข้อ 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาจุดแข็งของตนเองและนำออกมาใช้เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์การอย่างเต็มที่ และข้อ 5) ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุนสมาชิกพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 3) ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ข้อ 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาจุดแข็งของตนเองและนำออกมาใช้เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์การอย่างเต็มที่ และข้อ 2) ผู้บริหารและสมาชิกตระหนักและให้การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล กับข้อ 5) ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุนสมาชิกในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

1.1.5 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมององค์รวม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 5) ผู้บริหารและสมาชิกมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่ของตนและประสานพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ข้อ 1) ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานในองค์การ และข้อ 7) ผู้บริหารและสมาชิกมีความตระหนักและเข้าใจตรงกันว่า การบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ใช่การนำความสำเร็จของส่วนย่อย ๆ มารวมกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 4) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย ข้อ 8) ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะเข้าสนับสนุนและรวมพลังในการแก้ปัญหาขององค์การ แม้ไม่ใช้งานในความรับผิดชอบของตนโดยตรง และข้อ 1) ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานในองค์การ

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการมององค์รวม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง และด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างสม่ำเสมอ และ 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย

2.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารและสมาชิกมองปัญหาของสมาชิกในกลุ่มไม่ใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาของทีม 2) ผู้บริหารกระตุ้นและให้กำลังใจทีมงานในแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน และ 3) ผู้บริหารและสมาชิกถือเป็นทีมงานเดียวกันที่มีความเสมอภาค และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

2.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถแข่งขันได้ และ 3) ผู้บริหารและสมาชิกสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่สูงยิ่งขึ้น

2.4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงานและข้ามศาสตร์ 2) ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุนสมาชิกในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และ 3) ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

2.5 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมององค์รวม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย 2) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกออกแบบการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างประสานสอดคล้องกัน โดยไม่แยกส่วน และ 3) ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 5 หน่วยการเรียนรู้ (Module) ได้แก่ Module 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม Module 2 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง Module 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง Module 4 การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ Module 5 การมององค์รวม 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก โดยการเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีผลงานโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำร่วมมาถ่ายทอดประสบการณ์การพัฒนาตนเอง และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำร่วม ขั้นที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานศึกษา (On the Job Learning) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการพัฒนา ก่อนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา กำหนดประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาที่มีความท้าทาย และร่วมกันจัดทำแผนและโครงการรองรับการดำเนินการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคนนำเสนอเป้าหมาย แผน และโครงการพัฒนาสถานศึกษาของตน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ และผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมโครงการ นำโครงการลงสู่การปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาของตน โดยมีผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนผลการใช้ภาวะผู้นำร่วมในการดำเนินโครงการพัฒนาในสถานศึกษาของตน ในรูปแบบของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) โดยมีผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นพี่เลี้ยงเข้าร่วมประชุมด้วย 2 สัปดาห์/ครั้ง จำนวน 4 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง โดยหมุนเวียนสถานที่

ประชุมไปในแต่ละสถานศึกษาที่ผู้บริหารเข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ขั้นตอนที่ 6 การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนา ซึ่งเป็นการประเมินหลังการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และการประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับพัฒนา โดยประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ครั้งนี้ มีประเด็นผลการวิจัยสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในหลากหลายช่องทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่จัดโดยหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online แต่อย่างไรก็ตามหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาไม่ตรงกับเฉพาะเรื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมยังอยู่ในขอบเขตจำกัด กอปรกับการดำเนินภารกิจของสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มีความผันผวนสูง มีความไม่แน่นอน มีความสลับซับซ้อน และมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนนั้น นับเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องสามารถประสานการมีส่วนร่วมโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนออกมาอย่างเต็มที่ เพื่อประสานพลังขับเคลื่อนให้การดำเนินภารกิจของสถานศึกษาบรรลุสู่เป้าหมาย ดังที่ ฐิติกาญจน์ อัครกุล (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นกระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเลือกหยิบทักษะหรือความเชี่ยวชาญมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกระจายบทบาทผู้นำ สามารถสลับบทบาทการนำหรือผลัดกันตาม เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือลักษณะงานแต่ละแบบเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรวางไว้ ทำนองเดียวกับกับ มิซึดา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2549) ชี้ว่า ภาวะการทำงานของกลุ่มคนในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่ง แต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงานหรือธรรมชาติรอบข้างหรือบริบทของงานนั้น ๆ ฟังซึ่งกันและกัน และเชื่อมั่นวางใจให้เพื่อนเป็นผู้นำในเรื่องที่เขาถนัด เพื่อนที่เหลือก็คอยช่วยดูแล ช่วยเสริมเติม หรือทำตามเมื่อเพื่อนที่นำอยู่ร้องขอ หรือที่เขาคิดเองว่าเหมาะสม มีความสามารถพลิกแพลงในงานที่ตนถนัดได้ดี และที่สำคัญ “ลงเป็น” ยอมให้คนอื่นขึ้นไปนำได้

เช่นกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภัคฉวี เอี่ยมสำอาง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ บัณฑิต ลักษณะ ภาวะวรรณ (2562) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำพลังร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ กันตธี เนิ่งศรี (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง และการพัฒนาปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจะเกิดทีมที่เข้มแข็งก็ต้องอาศัยศักยภาพในระดับปัจเจกบุคคลที่เข้มแข็ง เพื่อผู้นำจะได้กระตุ้นสมาชิกในทีมให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายภายในและกับภายนอกที่จะช่วยให้ทีมก้าวต่อไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมของสมาชิกทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล องค์กร และขยายสู่ระดับสังคมในที่สุด ดังที่ Kellogg Foundation (2007) ชี้ว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นการรวมกลุ่มของผู้นำที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมตัวกันเพื่อช่วยให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงองค์กรให้เกิดความผาสุกร่วมกัน และช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นผู้นำร่วมกัน หล่อหลอมด้วยความเข้าใจที่ลึกซึ้งและรักสถานที่ และมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มได้รับแรงบันดาลใจจากจุดประสงค์ร่วมกัน และเริ่มสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยให้ความเคารพกันอย่างแท้จริงเพียงพอที่จะทำให้เกิดการร่วมกันสร้างวัตถุประสงค์และการทำงานร่วมกันได้

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมององค์กรรวม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ทั้ง 3 ด้านนี้มีความเชื่อมโยงในลักษณะของโครงสร้างการพัฒนาสถานศึกษา กล่าวคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมหรือเป้าหมายที่มุ่งบรรลุ จะเชื่อมโยงกับการกำหนดทางเลือกและแผนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และการสร้างเปลี่ยนแปลงก็จะต้องขับเคลื่อนไปทั้งองค์กรรวม ไม่แยกส่วนกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาลงไปทีผลการศึกษาวิจัยรายชื่อของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3 ลำดับ จะพบว่า 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม/ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างสม่ำเสมอ/ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่า แม้สถานศึกษาทุกแห่งได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์แต่การทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมยังเป็นจุดอ่อน และกลยุทธ์ยังมีจุดอ่อนในความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจที่ตรงกันยังขาดความต่อเนื่อง 2) ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกสร้างพันธะสัญญาร่วมกันในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่สูงยิ่งขึ้น/ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง/ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถแข่งขันได้ แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานยังมีจุดอ่อนในการยึดมั่นร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในการสร้างพันธะสัญญาร่วมกันเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่สูงยิ่งขึ้น รวมไปถึงการร่วมมือกันแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถแข่งขันได้ 3) ด้านการมององค์รวม ได้แก่ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกออกแบบการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างประสานสอดคล้องกัน โดยไม่แยกส่วน/ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย/ ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การมององค์รวม ยังมีจุดอ่อนในการเห็นภาพงานที่เชื่อมโยงกันในสถานศึกษาและกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการวางแผนแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมไปถึงการวางแผนแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและป้องกันปัญหาหนึ่งเกิดขึ้นในขณะดำเนินการแก้ปัญหาหนึ่งอยู่

2. ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งโดยรวม และรายด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำร่วมเป็นรูปแบบการนำที่มุ่งบรรลุเป้าหมายร่วมกันซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา ความสำเร็จจึงไม่ได้อยู่ที่ตัวผู้บริหารคนเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน มีความเข้าอกเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกัน บุคลากรทุกคนพร้อมที่จะเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่น เพื่อที่จะช่วยเติมเต็มให้วัตถุประสงค์หลักขององค์กร ลุล่วงไปได้ ผสมผสานกับการมุ่งเน้นในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพองค์กร เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ใต้งานที่มีคุณภาพสูง และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังที่ ธนัญธร

เปรมใจชื่น (2561) ชี้ว่า ภาวะผู้นำร่วม ไม่ได้หมายถึงว่าทุกคนจะต้องมีตำแหน่ง แต่หมายถึงการมีสำนึกร่วมที่จะรู้สึกร่วมกันคือองค์กรของตน นี่คือนบ้านของตน นี่คือประเทศของตน และตนจะดูแลทั้งหมด คนทุกคนเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบและแบ่งเบาซึ่งกันและกัน ทำนองเดียวกันกับ West and others (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นการรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวมร่วมกัน ไม่ใช่แค่ในงานหรือพื้นที่ทำงานของตนเองเท่านั้น ซึ่งภาวะผู้นำร่วมจะแตกต่างกับแนวทางดั้งเดิมในการเป็นผู้นำ ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล โดยละเลยความจำเป็นในการพัฒนาความสามารถโดยรวม ในขณะที่ภาวะผู้นำร่วมมีลักษณะเฉพาะโดยการที่ทุกคนมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกคนมีบทบาทเป็นผู้นำในการทำงานของพวกเขา และมีความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลและมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอกเห็นใจและมีคุณภาพสูง สอดคล้องกับ Trafford and Boggis (2017) ระบุว่า ภาวะผู้นำร่วมเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่บุคคลหลายคนใช้บทบาทความเป็นผู้นำภายในกลุ่ม จากนั้นทั้งกลุ่มจะมอบความเป็นผู้นำให้กับองค์กรในวงกว้าง เป็นแนวทางในการเป็นผู้นำที่สั้นไหลและยืดหยุ่น ซึ่งบทบาทและความรับผิดชอบที่ตามมาจะพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในทำนองเดียวกัน Health and Social Care (2017) อธิบายว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ และการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่น เพื่อที่จะช่วยเติมเต็มให้วัตถุประสงค์หลักขององค์กรลุล่วงไปได้ ผสมผสานกับการมุ่งเน้นในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพองค์กร เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ได้งานที่มีคุณภาพสูง และ O'Neill and Brinkerhoff (2017) ยังชี้ว่า กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อภาวะผู้นำร่วมเกิดขึ้น ผู้คนจะได้รับแรงจูงใจภายในและภายนอก ทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันภายในกลุ่มและใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะตัวของพวกเขาในการมีส่วนร่วมสนับสนุนความสำเร็จ ภาวะผู้นำร่วมจะให้ความตระหนักดีว่าความสำเร็จที่ยั่งยืน จะเป็นไปได้หากไม่มีมุมมองและการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การมององค์กรรวม การสร้างทีมที่เข้มแข็ง และการพัฒนาปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นอันดับแรก แสดงว่า ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์มีมากที่สุด ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นที่เพียงที่ทำให้ทุก



องค์การที่มีอยู่เกิดการขับเคลื่อนสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถแข่งขันได้ และการสร้างพันธะสัญญาร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้น ดังที่ ชลนภา อนุกุล (2557) ชี้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำร่วม เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ต้องออกแบบกระบวนการทำงานโดยเฉพาะการตัดสินใจรวมทั้งเรื่องทิศทาง การใช้ทรัพยากร ให้อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมมากขึ้น นั่นคือ การฟังให้มากขึ้นจะทำให้ได้ยิน และเมื่อมีคนฟัง ความหลากหลายที่เป็นโจทย์ร่วมกัน และความขัดแย้งเชิงคุณค่าในแนวคิดก็จะมีพื้นที่ของการปรากฏตัว แนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะถูกเปรียบเทียบวิพากษ์วิจารณ์อย่างรอบด้านก่อนที่จะมีการตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน และ Alsaedi (2022) ระบุว่า รูปแบบของภาวะผู้นำร่วม จะเป็นรวบรวมพรสวรรค์ ความเชี่ยวชาญ และจุดแข็งของแต่ละคน เพื่อสร้างผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 5 หน่วยการเรียนรู้ (Module) ได้แก่ Module 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม Module 2 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง Module 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง Module 4 การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ Module 5 การมององค์รวม 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก โดยการเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีผลงานโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำร่วมมาถ่ายทอดประสบการณ์ และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำร่วม ขั้นที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานศึกษา (On the Job Learning) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาก่อนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษากำหนดประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาที่มีความท้าทาย และร่วมกันจัดทำแผนและโครงการรองรับการดำเนินการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคนนำเสนอแผน และโครงการพัฒนาสถานศึกษาของตน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการฯ และผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมโครงการฯ นำโครงการลงสู่การปฏิบัติร่วมกับบุคลากรใน

สถานศึกษาของตน โดยมีผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ ประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนผลการใช้ภาวะผู้นำร่วมในการดำเนินโครงการพัฒนาในสถานศึกษาของตน ในรูปแบบของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) โดยมีผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นพี่เลี้ยงเข้าร่วมประชุมด้วย 2 สัปดาห์/ครั้ง จำนวน 4 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง โดยหมุนเวียนสถานที่ประชุมไปในแต่ละสถานศึกษาที่ผู้บริหารเข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำร่วม

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนา ซึ่งเป็นการประเมินหลังการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และการประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับพัฒนา โดยประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล พบว่า ทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน แสดงว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโปรแกรมตามหลักการและกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล มีความรัดกุม โดยอาศัยความรู้ที่ได้จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และมีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำร่วม ทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นผลจากการถอดบทเรียนความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ดังที่ Kellogg Foundation (2007) ชี้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร ไม่ได้เกิดขึ้นครั้งเดียวและสิ้นสุดลง แต่จะต้องพัฒนาต่อไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เมื่อองค์การเติบโตและ

ขับเคลื่อนไป ผู้นำยังคงต้องเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การของตนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในทำนองเดียวกัน Health and Social Care (2017) สะท้อนถึงการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงการปรับปรุงคุณภาพและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ด้วยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าจากกลุ่มการดำเนินการเพื่อการปฏิรูปภายในองค์การ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมององค์กรรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะควรตระหนักและดำเนินการพัฒนาตนเองในด้านดังกล่าว รวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญและหากลยุทธ์พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านดังกล่าวต่อไป

1.2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมในทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักและการดำเนินการพัฒนาด้วยตนเองจากหลักสูตรการพัฒนาซึ่งจัดโดยหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดต่อไป

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ลำดับแรกคือ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาไปพร้อม ๆ กับการร่วมพลังกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุความคาดหวังร่วมกัน

1.4 ผลการวิจัยได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำโปรแกรมไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีระดับภาวะผู้นำร่วมสูงขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

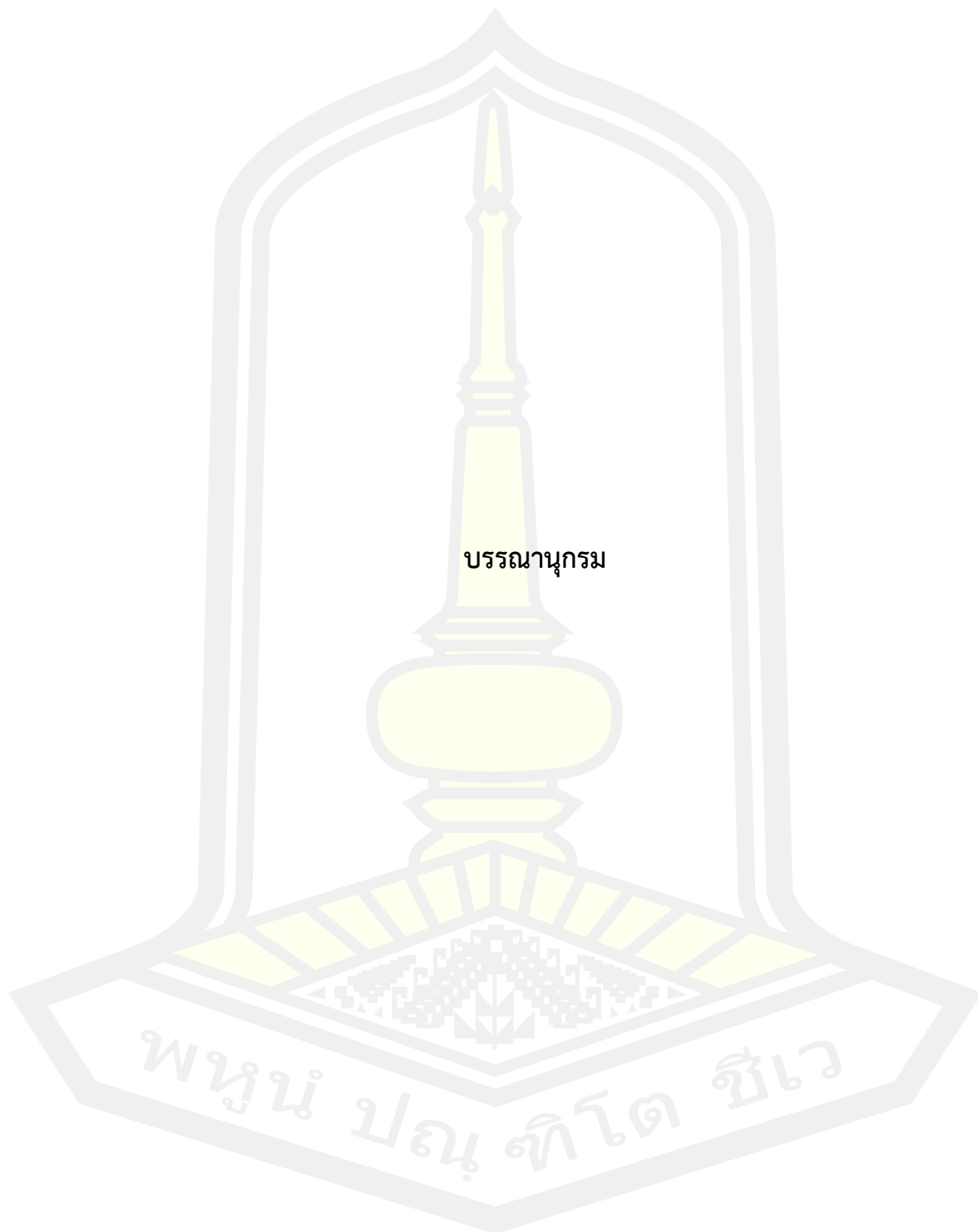
2.1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมององค์กรรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม ซึ่งอาจจะเป็นพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์ โปรแกรม หรือแนวทาง เพื่อให้ได้เครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านดังกล่าว

2.2 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

2.3 ควรทำการวิจัยต่อเนื่องในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนาที่เป็นผลจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ไปใช้

2.4 ควรทำการวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.5 ควรทำการวิจัยและพัฒนาที่ขยายขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือทั้งประเทศ เพื่อการอ้างอิงในการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างครอบคลุม



บรรณานุกรม

พหุบัณฑิตศึกษา

## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชาญ. (2555). *ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรรมจรिया สุขรุ่ง, ปิยนาล ประยูร, หนูเพียร แสนอินทร์, และ ปทุมพร ปวงจันทร์. (2558). *คู่มือหลักสูตรการเรียนรู้ นักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาพ ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กันตธี เนื่องศรี. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. ThaiLIS.
- กิตติ คงตุก, ชลิตา เหล่าจุมพล, วาสนา ศรีปรัชญาอนันต์, และ ฐิติกาญจน์ อัครกุล. (2560). *ใจคน ชุมชนการเปลี่ยนแปลง: บทเรียนการนำร่วมจากผู้ขับเคลื่อนสังคม*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546ก). *ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม*. ชัคเชส มีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546ข). *ข้อคิดเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์*. ชัคเชส มีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). *ผู้นำสร้างได้ สไตส์ ดร.แดน*. ชัคเชส พับลิชชิง.
- โครงการผู้นำแห่งอนาคต. (2560). *ผู้นำแห่งอนาคต: ความรู้ฉบับพกพา*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จงกลณี ชุดิมาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์เพ็ญ กลับดี. (2560). *อิทธิพลของภาวะผู้นำร่วมและวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์]. ThaiLIS.
- จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว. (2558). มหัศจรรย์ 70:20:10. *Productivity Corner สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 18(182), 8-12.
- จิณณ์นิศา คักดีสิริภาพร. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร]. ThaiLIS.
- เจตนา นาควัชระ. (2558). *ผู้นำระนาดทุ้ม : บทสนทนากับ ศ.ดร.เจตนา นาควัชระ ว่าด้วยภาวะการนำ*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

ชลนภา อนุกุล. (2557, 18 กรกฎาคม). *ผู้นำร่วม ผู้นำแห่งอนาคต*. จิตวิวัฒน์.

[http://jitwivat.blogspot.com/2014/07/blog-post\\_18.html](http://jitwivat.blogspot.com/2014/07/blog-post_18.html)

ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐิติกาญจน์ อັตศรกุล. (2564). *หลากลี ต่างเลนส์ ว่าด้วยแนวคิดทฤษฎีนำร่วมเคลื่อนสังคม*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการเรียนรู้และศีกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ฐิติพงษ์ ตรีศร. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศีกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศีกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยยเรศวร]. ThaiLIS.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2548). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เอ็กชเปอร์เน็ท.

ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2564). *การวิจัยและพัฒนาทางการศีกษา*. ตักสิลาการพิมพ์.

ธนัญธร เปรมใจชื่น. (2561, 29 มีนาคม). *ประมวลการเรียนรู้: เวทีบ่มเพาะภาวะการณนำร่วมสำหรับพลเมืองรุ่นใหม่*. ผู้นำแห่งอนาคต : Leadership for the Future.

<https://www.leadershipforfuture.com/ประมวลการเรียนรู้จาก-เว.html>

ธนายุทธ สิริรัตนานนท์. (2560, 1 กรกฎาคม). *การคิดแบบองค์รวมและเทคนิคการบูรณาการ*. Banana Training and Consultancy. <https://bananatraining.com/contactsdetail-9453-1-th.html>

ธารินี สุรัตพิพิธ. (2563). *ตัวแปรในการสร้างภาวะผู้นำร่วมในการบริหารกิจการเพื่อสังคมองค์การไทย*. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 12(2), 145-171.

อํารง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). พัฒนาศีกษา.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). *หลักการบริหารการศีกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ตีรณสาร.

บัณฑิต ลักษณะถาวรณ. (2562). *ภาวะผู้นำพลังร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศีกษามัธยมศึกษา เขต 25*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศีกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. ThaiLIS.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

ประชา หุตานุวัตร. (2559). *ผู้นำที่แท้ มรรควิธีของเล่าจื้อ ฉบับกะทัดรัด* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศีกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

ประเวศ วะสี. (2559). *ระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ศูนย์จิตตปัญญาศีกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*.

[วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. ThaiLIS.

- ปารวี สยัตพานิช. (2563, 18 พฤศจิกายน). *การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ*. งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/download/15326>
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2565). *สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่*. ตักสิลาการพิมพ์.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2563, 28 ธันวาคม). *ระบบการศึกษาต้องเร่งปรับตัวในโลกที่กำลังพลิกผัน*. กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ). <https://www.eef.or.th/interview-somkiat>
- มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. (2549, 21 กันยายน). *Collective Leadership*. SoftBankThai. <https://www.softbankthai.com/Article/Detail/843/Collective-Leadership.html>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). บัณฑิตวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์: ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. ราชบัณฑิตยสถาน.
- วรพงษ์ เวชมาลินนท์. (2560). *ผู้นำแห่งอนาคต: ความรู้ฉบับพกพา*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรภัทร์ ภูเงจริญ. (2553). *คัมภีร์ผู้นำ: เทคนิคการเป็นผู้นำที่ชนะใจคนทั้งโลก*. อริยชน.
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). *การฝึกอบรม: คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอดม. (2553). *ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ธนัชการพิมพ์.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2546). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โอเดียนสโตร์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิศิษฐ์ วัชวิญญู. (2557). *เข้าหลอมผู้นำรุ่นใหม่*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการปฏิรูปวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2565). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุภัคฉวี เอี่ยมสำอาง. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. ThaiLIS.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. ThaiLIS.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวภา ภู่อิน. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. ThaiLIS.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. ThaiLIS.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2557). *สูตรการพัฒนา 70 : 20 : 10*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษาระบบโรงเรียน*. ขวนพิมพ์.
- ไอยเรศ บุญฤทธิ์. (2564). *ทวิวิจน์การวิจัย เรื่องเล่าจากนักวิทยากรเรียนรู้สู่กระบวนการทำงานในชุมชน*. โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Alsaedi, F. (2022). The important role of collective leadership in the face of change: Literature review. *Open journal of leadership*, 11(1), 1-12.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4<sup>th</sup> ed.). Free Press.
- Bathurst, R., & Ladkin, D. (2012). Performing leadership: Observations from the world of music. *Administrative Sciences*, 2(1), 99-119.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader* (4<sup>th</sup> ed.). Basic Books.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and management by principle. *Organizational dynamics*, 10(4), 20-43.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.
- Boone, E. J., Safrit, R. D., & Jones, J. (2002). *Developing programs in adult education: A conceptual programming model*. Waveland Press.
- Boyle, P. G. (1981). *Planning better programs*. McGraw-Hill.
- Brookes, S. (2017). *The selfless leader: a compass for collective leadership*. Bloomsbury Publishing.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Checkland, P. (1999). Systems thinking. *Rethinking management information systems*, 45-56.
- Collinson, D., Smolović Jones, O., & Grint, K. (2018). 'No more heroes': Critical perspectives on leadership romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625-1647.
- Croft, C., McGivern, G., Currie, G., Lockett, A., & Spyridonidis, D. (2022). Unified divergence and the development of collective leadership. *Journal of Management Studies*, 59(2), 460-488.
- Daffron, S. R., & Caffarella, R. S. (2021). *Planning programs for adult learners: A practical guide* (4<sup>th</sup> ed.). Jossey-Bass.
- DuBris, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Cengage Learning.

- Eckert, J., Morgan, G. B., & Padgett, R. N. (2022). Collective leadership: developing a tool to assess educator readiness and efficacy. *Journal of Psychoeducational Assessment, 40*(4), 533-548.
- Fang, M., Nguyen, T.-H., & Armstrong, A. (2022). Developing collective leadership capacity to drive sustainable practices: Destination case of leadership development in Australia. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 46*(5), 826-845.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist, 24*(5), 619-632.
- Fox, E. M., & Urwick, L. F. (1977). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. Hippocrene Books.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly, 20*(6), 933-958.
- Garavan, T. N., Morley, M., & Flynn, M. (1997). 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development, 16*(2), 134-147.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greiman, B. C. (2009). Transformational leadership research in agricultural education: A synthesis of the Literature. *Journal of Agricultural Education, 50*(4), 50-62.
- Health and Social Care. (2017). *HSC Collective leadership strategy: Health and wellbeing 2026: Delivering together*. Department of Health. Northern Ireland.
- Hersey, P. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5<sup>th</sup> ed.). Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly, 16*(2), 321-339.
- Kellogg Foundation. (2007). *The collective leadership framework: A workbook for cultivating and sustaining community change*. Takoma Park.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607-610.
- Kuenkel, P., Kühn, E., Stucker, D., & Williamson, D. F. (2021). *Leading transformative change collectively*. Routledge.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology, 10*(2), 269-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2010). *The Career Architect Development Planner* (5<sup>th</sup> ed.). Lominger.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential* (10<sup>th</sup> ed.). Hachette UK.
- Maxwell, J. C. (2013). *The 17 indisputable laws of teamwork: Embrace them and empower your team*. HarperCollins Leadership.
- McCauley, C. D., & Velsor, E. V. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29). John Wiley & Sons.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly, 78*-102.
- Mosley, D., Pietri, P., & Megginson, L. (1997). *Management: Leadership in action* (5<sup>th</sup> ed.). Harper Collins.
- Newton, P. M. (2004). Leadership lessons from jazz improvisation. *International Journal of Leadership in Education, 7*(1), 83-99.
- O'Neill, C., & Brinkerhoff, M. (2017). *Five elements of collective leadership for early childhood professionals*. Redleaf Press.
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations, 73*(4), 441-463.
- Owen, J. (2018). *How to lead: The definitive guide to effective leadership*. Pearson Business.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Plecto. (2018, July 1). *Collective leadership in business*. Plecto ApS.

<https://www.plecto.com/blog/motivation/collective-leadership-business-foto>

Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. McGraw-Hill.

Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 27-33.

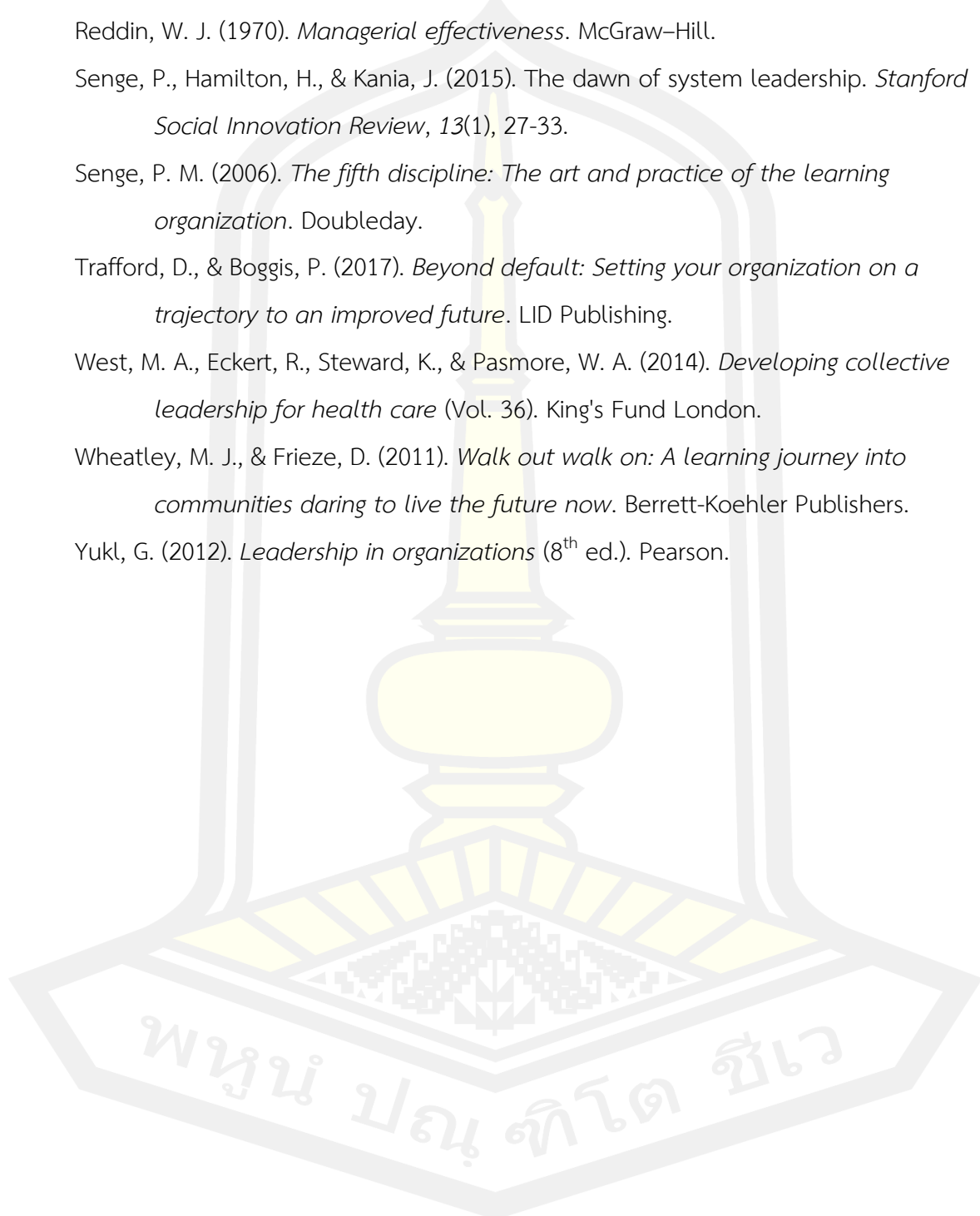
Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

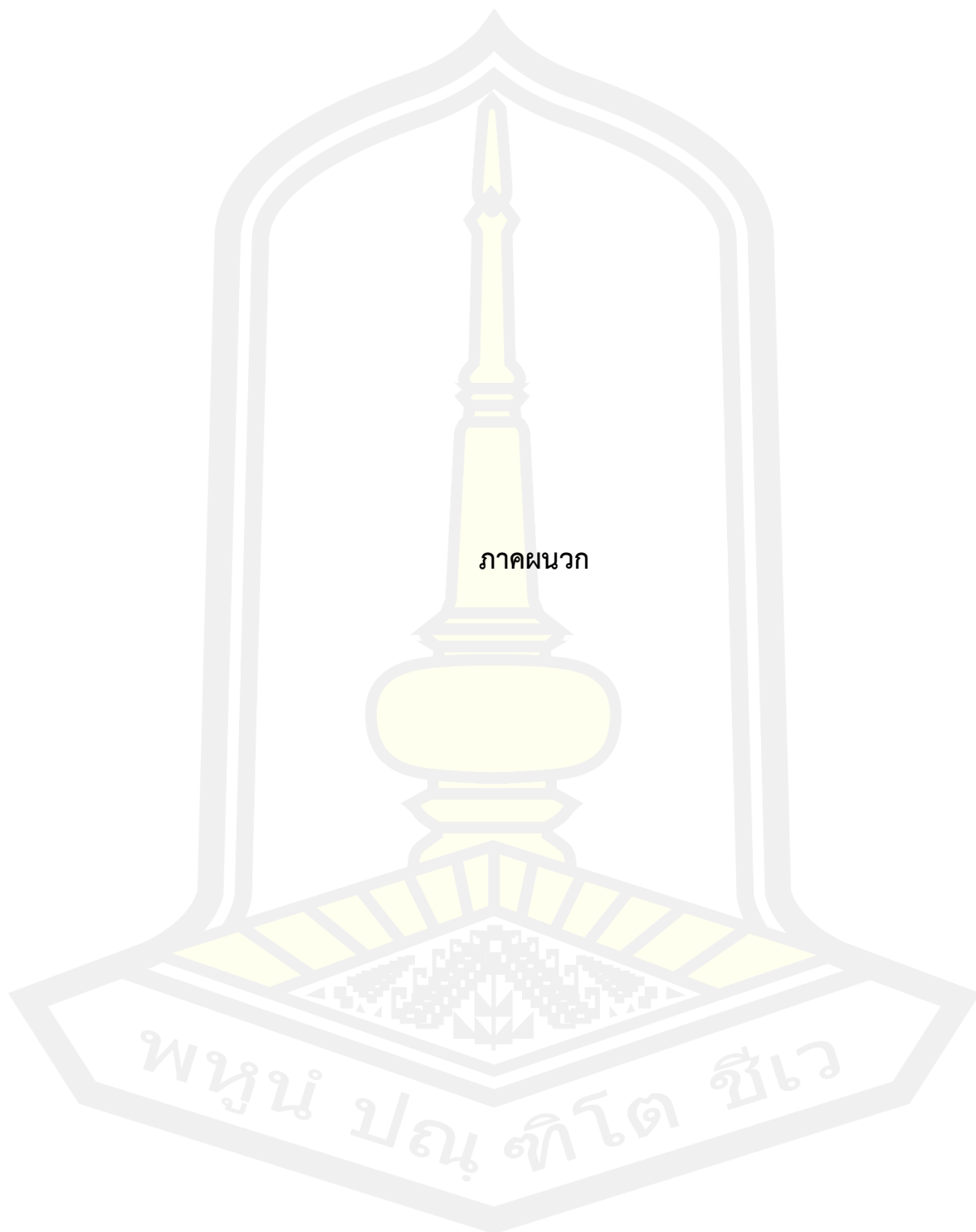
Trafford, D., & Boggis, P. (2017). *Beyond default: Setting your organization on a trajectory to an improved future*. LID Publishing.

West, M. A., Eckert, R., Steward, K., & Pasmore, W. A. (2014). *Developing collective leadership for health care* (Vol. 36). King's Fund London.

Wheatley, M. J., & Frieze, D. (2011). *Walk out walk on: A learning journey into communities daring to live the future now*. Berrett-Koehler Publishers.

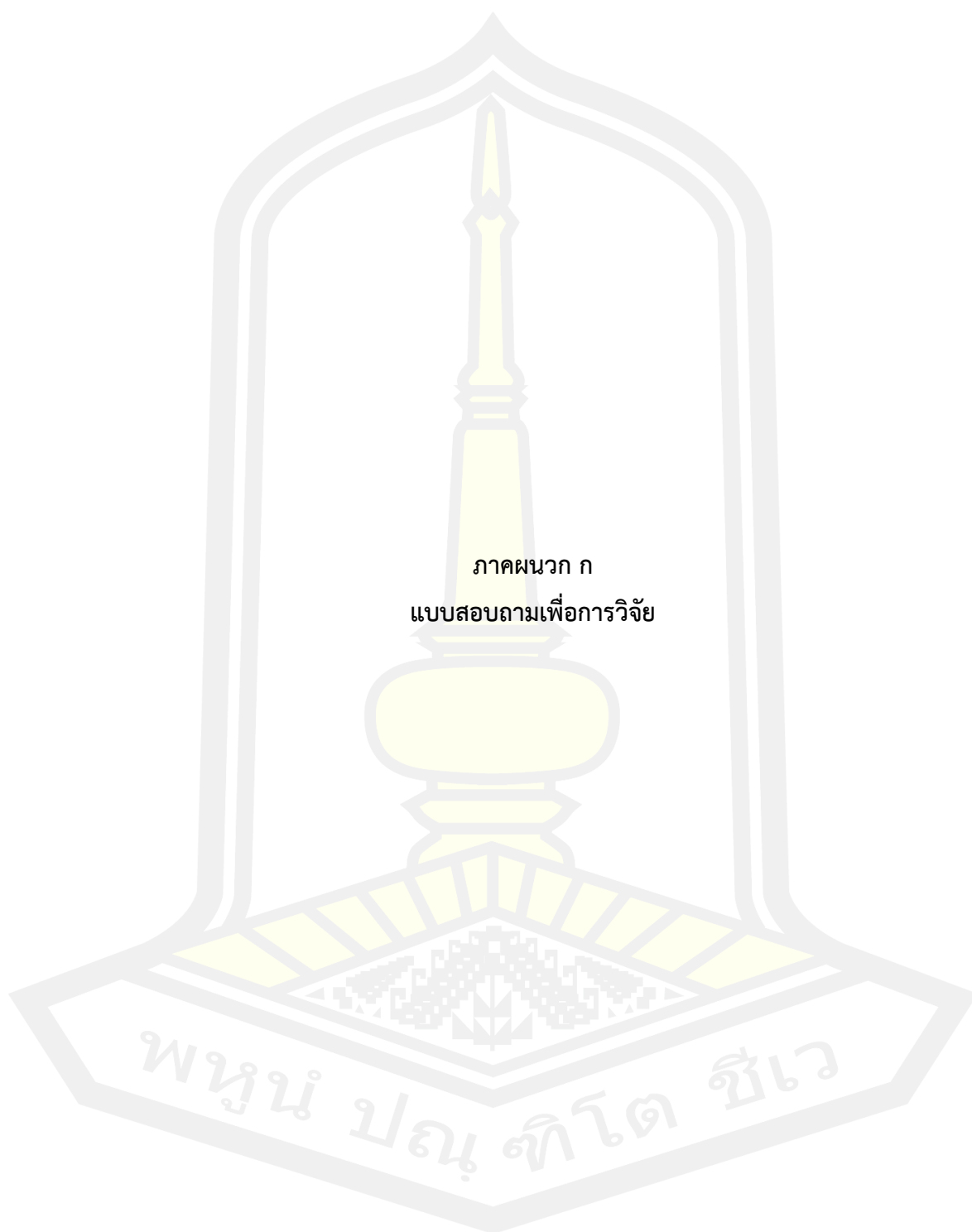
Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

พหุบัณฑิต วิชเว



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

.....

#### คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามการรับรู้ของท่าน คำตอบของท่านจะรักษาเป็นความลับ โดยจะวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวม และใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยนี้เท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ใด ๆ เพิ่มเติม โปรดติดต่อผู้วิจัยโดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08 8552 2321 หรือ Email Address: 64010583004@msu.ac.th

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



### ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

#### 1) ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 ครูผู้สอน

#### 2) ขนาดโรงเรียน

- ขนาดเล็ก  
 ขนาดกลาง  
 ขนาดใหญ่  
 ขนาดใหญ่พิเศษ

### ตอนที่ 2: ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง: โปรดอ่านคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่าสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ และสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติของแต่ละข้อ อยู่ในระดับใด จาก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใดแล้ว ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่าน ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด











ข้อ	รายการข้อคำถามภาวะผู้นำร่วม	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	และป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น										
44	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย										
45	ผู้บริหารและสมาชิกมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่ของตนและประสานพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย										
46	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกมองหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือและดึงศักยภาพขององค์การภายนอกมาช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย										
47	ผู้บริหารและสมาชิกมีความตระหนักและเข้าใจตรงกันว่า การบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ใช่การนำความสำเร็จของส่วนย่อย ๆ มารวมกัน										
48	ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะเข้าสนับสนุนและรวมพลังในการแก้ปัญหา แม้ไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนโดยตรง										

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม  
Developing a Program to Strengthen Collective Leadership of School  
Administrators under the Secondary Educational Service Area Office  
Mahasarakham

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

### นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา ในการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายร่วม และเปิดโอกาสให้บุคคลใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการเป็นผู้นำช่วยให้  
บรรลุผลสำเร็จ ขณะเดียวกันนั้นสมาชิกอื่น ๆ จะช่วยกันประคับประคองและส่งเสริม รั้งซึ่งกันและ  
กัน ให้ความไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกสถานศึกษาที่จะช่วยให้ทีม  
ก้าวต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การ  
สร้างทีมที่เข้มแข็ง การสร้างการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการมององค์รวม

### รายการสัมภาษณ์

1. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีหลักการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่มีความโดดเด่น “เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำร่วมสูง (High Collective Leadership Degree)” ท่านมีการพัฒนาตัวท่านเองอย่างไร และควรมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างไร

3. ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างทีมที่เข้มแข็ง 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 4) การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ 5) การมององค์รวม

#### ภาวะผู้นำร่วมแต่ละด้านควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร?

3.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการมองหาความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งบรรลุ โดยร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์บริบทองค์การเพื่อร่วมกันกำหนดอนาคตที่ดีกว่า ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์และระบุเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้สมาชิกเปลี่ยนวิธีคิดและการกระทำ และการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นใช้ศักยภาพและโอกาสเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น มีการเสริมพลังอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจ มุ่งมั่น ตั้งใจ และติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง)

3.2) การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการกระตุ้นความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีความพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน แต่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนซึ่งกันและกัน เป็นการรวมสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ และการสร้างข้อผูกพันร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคี ความทุ่มเท ความไว้วางใจและให้เกียรติกัน)

3.3) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมผู้อำนวยการสถานศึกษาในกระตุนและผลักดันให้สมาชิกร่วมกันคิดและออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ การค้นหาความถนัดหรือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลในองค์การเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวอย่างมีความยืดหยุ่นให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น กระตุนให้สมาชิกร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างชาญฉลาดเพื่อนำพาให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนวิถีเป็นโอกาส และพร้อมรับความเสี่ยง)

3.4) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการกระตุนให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง การมีสำนึกทางสังคม การเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น การแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์การอย่างสม่ำเสมอ กระตุนให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอย่างเต็มที่ และพัฒนาทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสายงานและข้ามศาสตร์ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสมาชิกทุกคนสามารถร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และทันที่)

3.5) การมององค์รวม (หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการเข้าใจองค์การ สามารถสะท้อนความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาขององค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานศึกษาและกับเครือข่าย สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายร่วมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมอบหมายความรับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ว่าต้องทำอะไรและประสานสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีความไวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติได้ทันสถานการณ์)

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม
3. แบบประเมิน ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ

**ตอนที่ 2** รายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. หน่วยงานที่สังกัด.....

**ตอนที่ 2** รายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

**คำชี้แจง:**

1. โปรดพิจารณารายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แต่ละข้อว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับใด ใน 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. ขอความกรุณาท่านพิจารณาตัดสินใจเลือกเพียงระดับเดียว แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับหมายเลขระดับที่ท่านเลือก ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด



รายการประเมิน	ระดับการประเมิน									
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>5. การประเมินผล</b>										
15. ประเมินความรู้ความเข้าใจโดยใช้แบบทดสอบ										
18. ประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประเมินก่อน ประเมินระหว่าง และประเมินหลังการ การพัฒนา										
19. การสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนโดยเพื่อนผู้บริหาร สถานศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาและผู้บริหารพี่เลี้ยง										
20. การประเมินภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้ารับการพัฒนาโดยคณะครูในโรงเรียน										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ข  
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุณ ปณฺ ทิตโต สีเว



แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา  
สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง :

1. เครื่องมือการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. ขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเด็นข้อคำถามแต่ละข้อว่า มีความสอดคล้องหรือไม่แน่ใจ หรือไม่สอดคล้อง ของข้อคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะของด้านนั้น ๆ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

+1	=	แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
0	=	ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
-1	=	แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

3. หากท่านต้องการข้อมูลใด ๆ เพิ่มเติม โปรดติดต่อผู้วิจัยโดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 0885522321 หรือ Email Address: 64010583004@msu.ac.th

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม และเปิดโอกาสให้บุคคลใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการเป็นผู้นำช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ ในระหว่างนั้นสมาชิกอื่น ๆ จะช่วยกันประคับประคองและส่งเสริม รั้งฟังซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายภายในและกับภายนอกองค์การที่จะช่วยให้ทีมก้าวต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างทีมที่เข้มแข็ง การสร้างการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการมององค์กรรวม

ข้อ	รายการข้อความภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
	1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการ สถานศึกษาในการมองหาความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งบรรลุ โดยร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์บริบทองค์การเพื่อร่วมกันกำหนดอนาคตที่ดีกว่า ผ่านการสร้าง วิสัยทัศน์และระบุเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้สมาชิกเปลี่ยนวิถีคิดและการกระทำ และการ กระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นใช้ศักยภาพและ โอกาสเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น มีการเสริมพลังอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจ มุ่งมั่น ตั้งใจ และติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง				
1	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและ จุดอ่อนขององค์การ				
2	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อระบุโอกาสและ อุปสรรคขององค์การ				
3	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่ง เป็นเป้าหมายเชิงอนาคต โดยใช้ข้อมูลผลการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก				
4	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่าง สม่ำเสมอ				
5	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกปฏิบัติตาม พันธกิจด้วยความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อ สภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค				
6	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดกลยุทธ์ที่ ชัดเจนและเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย				



ข้อ	รายการข้อความภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
7	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง				
8	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ทบทวนแผนการปฏิบัติ				
9	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกทบทวนวิสัยทัศน์เมื่อสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม				
<p>2. ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการกระตุ้นความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิก การสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีความพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน แต่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนซึ่งกันและกัน เป็นการรวมสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ และการสร้างข้อผูกพันร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคี ความทุ่มเท ความไว้วางใจและให้เกียรติกัน</p>					
10	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน				
11	ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีม				
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันคิด ตัดสินใจและปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ				
13	ผู้บริหารและสมาชิกถือเป็นทีมงานเดียวกันที่มีความเสมอภาค และให้เกียรติซึ่งกันและกัน				
14	ผู้บริหารกระตุ้นและให้กำลังใจทีมงานในแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน				

ข้อ	รายการข้อความภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นคุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน				
16	ผู้บริหารและสมาชิกเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน				
17	ผู้บริหารและสมาชิกให้กำลังใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน				
18	ผู้บริหารและสมาชิกมองปัญหาของสมาชิกในกลุ่มไม่ใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาของทีม				
<p>3. ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมผู้อำนวยการสถานศึกษาในกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิกร่วมกันคิดและออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ การค้นหาความถนัดหรือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคลากร เพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวอย่างมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น กระตุ้นให้สมาชิกร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างชาญฉลาดเพื่อนำพาให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส และพร้อมรับความเสี่ยง</p>					
19	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
20	ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงศักยภาพการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่เหมาะสม				
21	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกร่วมกันคิด และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน				

ข้อ	รายการข้อความภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
22	ผู้บริหารและสมาชิกสร้างพันธสัญญาร่วมกัน ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ใหม่ที่ดียิ่งขึ้น				
23	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกแสวงหาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง				
24	ผู้บริหารและสมาชิกมองกฎระเบียบเป็น เครื่องมือช่วยให้การแก้ปัญหาที่มีความรอบคอบ มากกว่าจะมองว่าเป็นอุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน				
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกใช้ศักยภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย				
26	ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิก เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน ได้อย่างเต็มที่				
27	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวิเคราะห์สภาวะการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้ สามารถแข่งขันได้				
28	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและขับเคลื่อน การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง				
29	ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่ สมาชิก เพื่อสร้างความสำเร็จและความ ภาคภูมิใจสู่สถานศึกษาร่วมกัน				

ข้อ	รายการข้อความภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
30	ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่ความเป็น เลิศ				
4. ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการ สถานศึกษาในการกระตุ้นให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง การมีสำนึกทางสังคม การเห็น อกเห็นใจ การแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถและทักษะในการเป็น ผู้นำของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์การอย่างสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความรู้ ความสามารถที่ตนมีอย่างเต็มที่ และพัฒนาทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญแบบข้ามสาย งานและข้ามศาสตร์ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสมาชิกทุกคนสามารถร่วมกันเสนอแนวทางการ แก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทัน่วงที					
31	ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาจุดแข็งของ ตนเองและนำออกมาใช้เพื่อร่วมกันขับเคลื่อน งานขององค์การอย่างเต็มที่				
32	ผู้บริหารและสมาชิกตระหนักและให้การ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล				
33	ผู้บริหารและสมาชิกร่วมกันพัฒนาศักยภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อย่างต่อเนื่อง				
34	ผู้บริหารและสมาชิกให้การยอมรับและให้ เกียรติซึ่งกันและกัน ในการแสดงความคิดเห็น				
35	ผู้บริหารกระตุ้นและให้การสนับสนุนสมาชิก พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่				
36	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิก แลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงานและข้าม ศาสตร์				

ข้อ	รายการข้อความภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
37	เมื่อสมาชิกมีปัญหา ทั้งผู้บริหารและสมาชิกจะ ร่วมกันหาทางออกของปัญหาอย่างทันที่				
38	ผู้บริหารและสมาชิกแสดงความเอื้ออาทรและ เห็นอกเห็นใจเมื่อสมาชิกบางคนตกอยู่ใน สถานการณ์ที่ยากลำบาก				
39	ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะใช้ศักยภาพที่ ตนมีในการให้ความช่วยเหลือและให้ความ ร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน				
40	ผู้บริหารและสมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหาที่มี ความซับซ้อนอย่างสร้างสรรค์				
5. ด้านการมององค์รวม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน การเข้าใจองค์การ สามารถสะท้อนความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาขององค์ประกอบ ต่าง ๆ ในองค์การและกับเครือข่าย สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจ ขององค์การให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ มอบหมายความรับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ว่าจะต้องทำอะไรและประสานสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีความไวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและสามารถ ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติได้อย่างทันที่					
41	ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยง ของงานในองค์การ				
42	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกออกแบบการ ดำเนินงานขององค์การได้อย่างประสานสอดคล้อง รับกัน โดยไม่แยกส่วน				
43	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนและ ดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและ ป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้น				

ข้อ	รายการข้อคำถามภาวะผู้นำร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	
44	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุ เป้าหมาย				
45	ผู้บริหารและสมาชิกมีความเข้าใจอย่างชัดเจน ในหน้าที่ของตนและประสานพลังขับเคลื่อน การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย				
46	ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกมองหาโอกาสในการ สร้างความร่วมมือและดึงศักยภาพขององค์กร ภายนอกมาช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย				
47	ผู้บริหารและสมาชิกมีความตระหนักและ เข้าใจตรงกันว่า การบรรลุเป้าหมายการ ปฏิบัติงานไม่ใช่การนำความสำเร็จของ ส่วนย่อย ๆ มารวมกัน				
48	ผู้บริหารและสมาชิกไม่รีรอที่จะเข้าสนับสนุน และรวมพลังในการแก้ปัญหาขององค์กร แม้ ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบของตนโดยตรง				

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์

ตาราง 27 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามเพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง



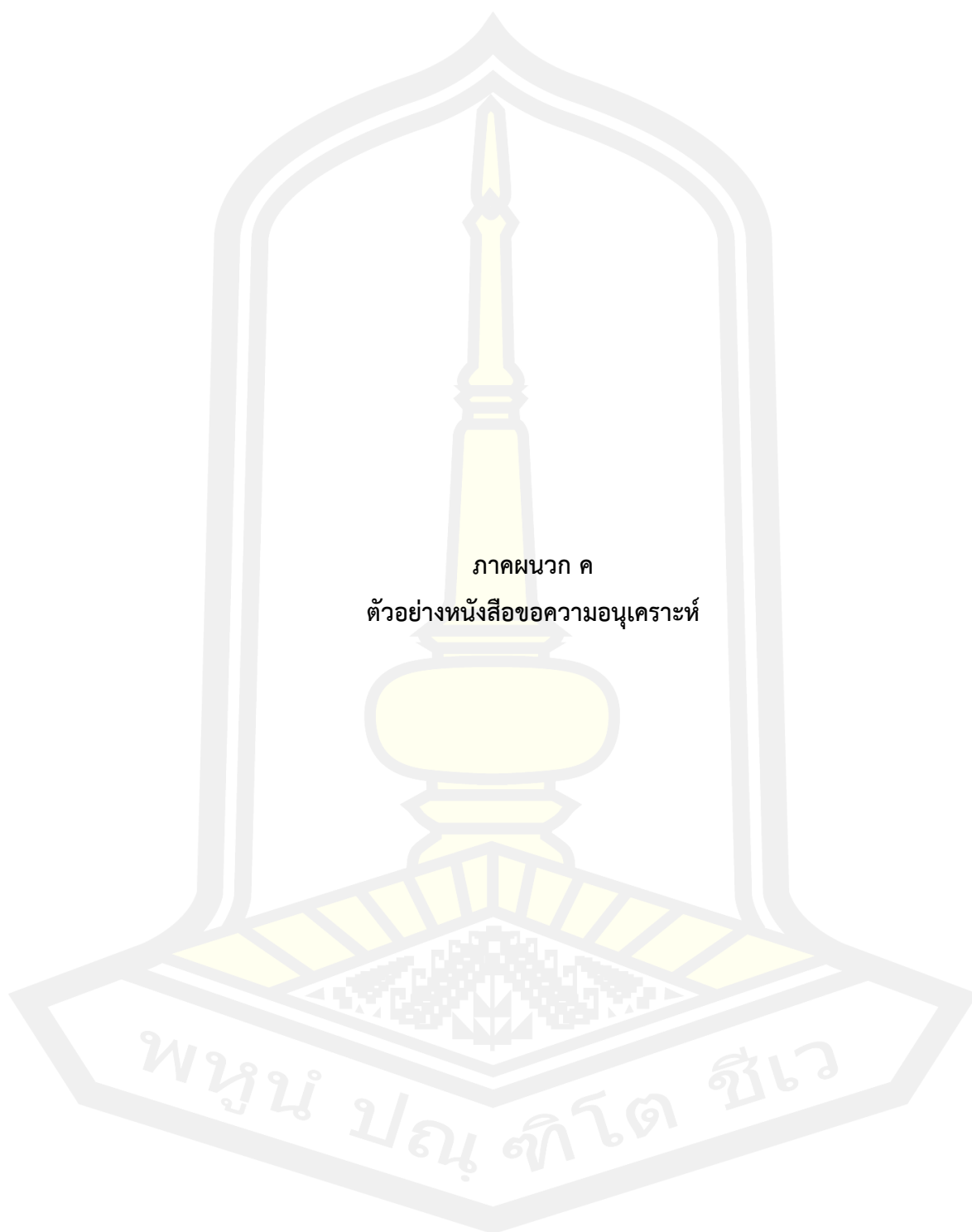
ตาราง 28 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ  
ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
1	.648	.455	25	.877	.733
2	.651	.380	26	.860	.709
3	.804	.415	27	.882	.704
4	.653	.559	28	.878	.861
5	.860	.606	29	.734	.778
6	.845	.681	30	.731	.772
7	.700	.650	31	.817	.800
8	.832	.496	32	.858	.846
9	.790	.671	33	.749	.749
10	.784	.668	34	.701	.840
11	.747	.762	35	.774	.769
12	.716	.776	36	.638	.671
13	.746	.737	37	.716	.705
14	.615	.823	38	.846	.710
15	.786	.692	39	.795	.874
16	.712	.632	40	.795	.677
17	.789	.682	41	.814	.768
18	.738	.789	42	.833	.799
19	.851	.763	43	.799	.783
20	.796	.716	44	.810	.792
21	.866	.689	45	.737	.817
22	.855	.861	46	.788	.815
23	.836	.793	47	.885	.768
24	.718	.710	48	.775	.787

ตาราง 29 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha ของสภาพปัจจุบัน	N of Items
.987	48
Cronbach's Alpha ของสภาพที่พึงประสงค์	N of Items
.981	48





ภาคผนวก ค

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณ ปณุ ทิโต ชีเว



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว2750 วันที่ 31 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว2750

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885522321



ที่ อว 0605.5(2)/3027

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอบขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว ณัฐนิชา เทศบุตร ทำการยืมเครื่องใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885522321



ที่ อว 0605.5(2)/3028

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว  
ณัฐนิชา เทศบุตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้  
ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885522321



ที่ อว 0605.5(2)/ว3416

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน

ด้วย นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885522321





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว3452 วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินโปรแกรม

เรียน

ด้วย นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมิน โปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว3452

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินโปรแกรม

เรียน

ด้วย นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมิน โปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885522321

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวณัฐนิชา เทศบุตร
วันเกิด	วันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 277/1 ถนนริมคลองสมถวิล ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555      ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการออกแบบ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2566      ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว